



مملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
الملك عبد العزيز  
قسم التربية  
الإدارة والتخطيط



Handwritten signature and date: ١٤٢٢

# أثر الطبقات الوسيطة بالملكة واقربا ومستقبلا



مقدم لثيل درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي

مؤلف: الأستاذ

٢٥١

ابراهيم الماسح

اعداد الطالب: عبدالعزیز عبدالرحمن البطين

## قائمة المحتويات

### المقدمة

### الجزء الأول

#### الفصل الأول :-

- ١ - مفهوم الكليات المتوسطة
- ٥ - اهداف الكليات المتوسطة
- ٨ - نوعية الطلاب بها
- ٩ - اسلوب قبول الطلاب والدارسين

#### الفصل الثاني :-

- ١٣ - التنظيم الإداري
- ٢٢ - التنظيم المالي
- ٣١ - الاقسام العلمية
- ٤٥ - فكرة دمج مراكز العلوم والرياضيات بالكليات المتوسطة

#### الفصل الثالث :-

- ٤٦ - نظام الدراسة
- ٥١ - التسجيل
- ٦٢ - متطلبات التخرج
- ٦٥ - الارشاد والمرشدون

## المحتوى: الثاني

### الفصل الأول :-

- ٦٨ - مستقبل الكميات المتوسطة  
٧٣ - دراسة مستقبلية لحلب طلاب الثانوية العامة

### الفصل الثاني :-

- ٧٨ - تعريف المصطلحات  
٧٩ - أنواع التنظيمات الادارية  
٨٣ - العوامل المؤثرة في التنظيم الادارى  
٨٧ - تحديد فلسفة التنظيم  
٩٥ - خريطة الهيكل الادارى المقترح  
٩٧ - اسلوب اتخاذ القرار  
١٠١ - التقويم  
١٠٦ - متابعة الخطة  
١١٣ - الخاتمة  
١١٦ - قائمة المراجع

(١)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### المقدمة

تحت المادة ١/٥/٢ من الخطة الخمسية الثانية التي بدأت منذ عام ١٣٩٦/٩٥ هـ  
١٤٠٠/٩٩ هـ على اتاحة الفرصة لكي يحقق اعداد المعلمين جميع الاحتياجات  
التي تتطلبها المرحلة الابتدائية بانشاء نظام الكليات المتوسطة للمعلمين .  
كما تضمن المادة ٢/٥/٢ على توفير فرص مواصلة التعليم بالنسبة للمدرسين المعنيين .  
كما تضمن المادة ٣/٥/٢ على اعداد برنامج الكلية المتوسطة لتخريج مدرسين  
في المرحلة الابتدائية اعتبارا من ١٣٩٧/٩٦ هـ بانشاء مدرسه واحدة تضم ٢١٠ طلاب على  
العدد الذي خمس مدارس ، وسوف يحصل محل معاهد المعلمين الثانوية  
لتخريج مدرسين المرحلة الابتدائية .  
فعلا بانشاء اول كلية متوسطة بمدينة الرياض ثم أخرى في نفس العام في مكة  
وتجاوز انشاء الكليات الخطة الموضوعه من قبل وزارة المعارف حتى أصبح بنهاية  
١٤٠٠/٩٩ هـ وهو نهاية الخطة الخمسية الثانية سبع كليات .  
هذه الكليات حتى الأول منها لم تخضع لعطية تقييم لأعمالها ومشاكلها  
وأسس الواضح لنظامها الإداري بالذات .  
كانت الخطوه الأولى التي انشاء أن كلية تعيين عميد لها ويسلم له المبني مع  
المباني التابعة والإدارية ، ويتاح له العمل لاستكمال خطة أعمال هذه الكلية وفق  
الخطط الإدارية المتبعه من الذاتيه في أحيان كثيرة .  
ولكن بروز اختلاف في الهياكل لهذه الكليات ، مما أدى الى تعثر بعض هذه  
الانشاء لسوء تقسيم العمل أحيانا ، ولنقص الكفاءات المؤهله أحيانا أخرى ، بل  
من الموظفين في بعض الكليات .

لذا كان لابد من ايجاد الدراسات العلمية التي تقسم هذه الهياكل وناقشها وفرض  
 منهجية مع المساهمة في وضع مخطط اذ ان تلك الكليات المتوسطة طالما أن الظروف التي  
 تحكمها متشابهة وأهدافها واحدة ، والعاملين فيها يجب أن يكونوا في مستوى تأهيلي واحد .  
 لذا فقد حاول هذا البحث أن يكون واحداً من هذه الوسائل أو هذه الدراسات التي  
 تهدف كثيراً في دراسة الوضع القائم ومناقشة سلبياته وإيجابياته ، وأن لا يقف عند هذا  
 الحد بل يحاول جاهداً وفق المعايير العلمية والأهداف الموحدة لهذه الكليات ، والنظرة  
 المستقبلية أن يضع مخططاً ادارياً موحداً للكليات المتوسطة يسهل عملية اتصالها ببعض  
 عند في تحقيق أهدافها بأقصر السبل ، ويتيح لها امكانية الاتساع المستقبلي .  
 لهذه الدوافع جميعاً لمعالجة السلبيات ومحاولة لتدعيم الايجابيات كان لابد من  
 البحث في هذا الموضوع .

ثم أن غرضي لتجربة احدى الكليات من بدايتها جعل الصورة واضحة أساساً يجعلني  
 نقطة البحث العلمي أن أحدد بوضوح حاجات الكليات من النواحي الادارية .

لذا فإن البحث يجيب على عدة تساؤلات أهمها :

ما هو التنظيم الاداري الحالي وما لكل كلية على حده وما مدى التشابه والاختلاف بينهما  
 ومدى تأثير ذلك على سير العملية التربوية لكي تحقق الكليات المتوسطة أهدافها ؟  
 ما هي نقاط الضعف والقوة في كل نظام وما هي الاسباب المؤدية لهــــذا ؟  
 ما هي أوجه التشابه الادارية والتي يجب تحديدها بوضوح ؟  
 كيف نستطيع أن نعالج نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة بواسطة تنظيم هيكل  
 اداري يراعى أوضاع الكليات الحالية والتطلعات المستقبلية .

لذا سيجادل البحث الاجابة على هذه التساؤلات مراعياً في البداية مفهوم هذه  
 الكليات وأهدافها ونوعية الدارسين فيها والنظام الدراسي الذي تسير عليه .

للحصول على المعلومات الكافية عن هذا البحث لابد من الاستفادة مما يلي :-

- ١٠ النشرات والقرارات الادارية التي تصدر عن كل كلية على حدة .
- ١١ تعميم وقرارات وزارة المعارف حول هذا الموضوع .
- ١٢ دراسة أدلة الكميات المتوسطة المختلفة .
- ١٣ الاختصاصات المشاغرة مع المسؤولين من هذه الكميات .
- ١٤ الدراسة المتعمقة في كتب الادارة للتعرف على نظام الكميات المتشابهة والاسلوب الملقى لتنظيم الهياكل الادارية .
- لذا فاننى أطمع أن يكون هذا البحث واحدا من اهم الأساليب المختلفة لتطوير هذه الكميات .

وأرد أن أشير هنا أن الباحث في هذا الموضوع تعترضه عدة عقبات أهمها :

١- قلة الخبرة .

٢- عدم تنظيم المعلومات حيال هذا الموضوع .

٣- عدم وجود دراسات سابقة تسدور حول الموضوع .

وفي الختام فانه لا يسعني الا أن أشكر الدكتور/ احمد شكري رئيس قسم التربية بجامعة بغداد الطك عبد العزيز بمكة السابق والرئيس الحالي الدكتور/ محمد جميل خياط .

كما أشكر الاستاذ / ابراهيم الماحي المشرف على هذا البحث لما قدمه لي من تسهيل للاستمرار في هذا البحث رغم العقبات التي صادفت البحث والذي لم يدخل في حقله وتجربته في تقديم العون والمساعدة لاستكمال البحث والله الموفق .

## الفصل الأول ويشمل :

- ١ - مفهوم الكليات المتوسطة .
- ٢ - أهداف الكليات المتوسطة .
- ٣ - نوعية الطلاب بها .
- ٤ - أسلوب قبول الطلاب والدارسين .

## مفهوم الكليات المتوسطة

حدد وضع هذه الكلمة للدراسة من الصعب إيجاد تفسير واضح لها عند انشائها بل أشير إلى انشاء كليات متوسطة دون ذكر لسبب هذا الانشاء حتى أن وكيل وزارة المعارف يشير إلى أنه يقول " من مشاريع الوزارة اعداد برامج دراسة للحاصلين على شهادة اعداد المعلمين والشهادة الثانوية عبر عامين دراسيين تنتهي بشهادة الكلية المتوسطة ، ومدّة الدراسة ستساوي ما يطبق فيها النظام الفصلي<sup>(١)</sup> ولم يبرز هنا تحديد واضح لمفهوم الكليات المتوسطة . . . لذا فنحاول إيجاد مفهوم لهذا المعنى .

وإذا كان بالولايات المتحدة الأمريكية ما يشبه هذه الكليات وهو ما يسمى :

### Junior College أو ما يسمى Community College

أن هنالك اختلافات جوهرية بينها .

لذا فإننا لو ناقشنا الموضوع من جانب آخر لتحديد مفهوم الكليات المتوسطة بالملكة

أن التعليم بالملكة على ثلاثة أنواع هي :-

النوع الأول وهو التعليم العام وهذا يشمل المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية .

النوع الثاني وهو التعليم العالي ويشمل الكليات بجميع تخصصاتها وهي مرحلة ينتقل إليها

طالب تلقائياً بعد الانتهاء من مراحل التعليم العام ان لم يختصر هو ذاتها الطريق .

النوع الثالث التعليم المهني وهذا يختلف في الاهداف والاعداد عن النوعين السابقين .

والكلية المتوسطة لو أردنا تصنيفها ضمن التعليم العام فإنها بأهدافها وصيغة دراستها

تختلف . . وان أردنا أن نصنفها ضمن التعليم العالي فإن هنالك أوجه تشابه وأوجه اختلاف

تتالي فهي ليست ضمن التعليم العالي وهي في نفس الوقت تتبع لوزارة المعارف وتخدم أهداف

وزارة المعارف العامة وهي تقبل الحاصلين على شهادة معاهد المعلمين الثانوية أو مراكز

دراسات التكميلية والذين يعتبرون بطبيعتهم معلمين موظفين بوزارة المعارف .



ولم نفس الوقت فهي تقبل خريجي الثانوية العامة وهي المؤهل الذي تقبل به الجامعة  
لديها . . . لذا فإنها مرحلة وسط بين التعليم العالي والتعليم المتوسط . . . لذا فإنها يبرز  
بعدة معني متوسطة . . . وهي في نفس الوقت تعطي دراسة أكاديمية متخصصة ومن هنا برزت  
تسمية كلية .

زيادة في الايضاح لهذا المفهوم لابد من المقارنة بين الكليات المتوسطة وكليات التربيــــــــة  
الجامعة للتعليم العالي ، لابد وأن نحدد أوجه التشابه والاختلاف من عدة نواحي أهمها :

- (١) المؤهل ونوعية الطالب .
- (٢) شهادة التخرج .
- (٣) مرتبة التعمير .
- (٤) نظام الدراسة .
- (٥) نوعية المعلمين .

نوعية الطالب والمؤهل :

يتشعب عمل الكليات المتوسطة الى عمليتين أساسيتين يكاد ان أن يتداخلان مع بعضهما  
البحسب فهي مؤسسة تدرب وهي مؤسسة اعداد تربيــــــــة .  
لذا فان الكلية تقبل نوعين من الطلاب حسب مؤهلاتهم .

النوع الأول :  
----- وهم مدرسي المرحلة الابتدائية الحاصلين على شهادة معاهد اعداد المعلمين  
الثانوية أو مراكز الدراسات التكميلية، وهؤلاء لهم شروط في قبولهم سأنتظر لها فيما بعد وهي  
تختلف عن كليات التربية .

النوع الثاني :  
----- وهم الطلاب الحاصلين على شهادة الثانوية العامة أدبي أو علمي وشهادة  
ثانوية دار التوحيد والمعاهد العلمية للمستوى الثانوي وما يعادلها .

وهنا يبرز التشابه بين طلاب كليات التربية وطلاب الكليات المتوسطة الا أن الاختلاف يبرز في  
الاعداد التربيــــــــة . . . فبينما تخرج الكلية التربيــــــــة الطالب بعد حصوله على ما يقرب من

١٦ ساعة . . تخرج الكلية المتوسطة الطالب بعد حصوله على ٧٣ ساعة ، وسيناقش البحث  
هذا الموضوع فيها بعد لدراسة سلبية وإيجابية هذا العدد ونوعيته ، أما مدة الدراسة  
المتوسطة بناءً على عدد الساعات التي يسجلها الطالب في الفصل الواحد (حد أدنى ١٨ ساعة  
حد أعلى ٢٢ ساعة) .

### ١٦ : شهادة التخرج :

بناءً على عدد الساعات - فالكليات المتوسطة تمنح دبلوم بينما الجامعة تمنح بكالوريوس  
أوليانس .

### ١٧ : مرتبة التعمين :

بناءً على شهادة التخرج وعلى مدة الدراسة تختلف مرتبة التعمين بالنسبة لطلاب الثانوية  
العامة فبينما يعين خريجو الجامعات بالمرتبة السابعة يعين خريجو الكليات  
المتوسطة بالمرتبة السادسة . . أما بالنسبة للحاصلين على شهادة معاهد المعلمين  
وما يشابهها فلا يمكن المقارنة لعدم وجود مثل هذه النوعية لدى الجامعات .

### ١٨ : نظام الدراسة :

تتأثر الكليات التربوية والكليات المتوسطة في كونها تسير وفق نظام الساعات المعتمد  
وإن وجد اختلاف فهو في التطبيق وليس في الفكرة ذاتها . . ويبرز الاختلاف في عدد  
الساعات المعطاء ، ومتطلبات التخرج ونوعية الصاعات .

### ١٩ : نوعية المعلمين (الهيئة التدريسية) :

وهنا ينقسم المدرسون إلى نوعين أساسيين وهما :-

أولاً : المتقاعدون ؛ وهم الذين يدرسون ولا يحملون الجنسية السعودية ، وهؤلاء

يشترط أن يكونوا من حملة الدكتوراه في جميع التخصصات .

الوطنيون : وهؤلاء يجب أن لا تقل الشهادات التي يحملونها عن الماجستير وهم

معاثرون ، أما الأقل من ذلك فهم المعيدون وهم حملة البكالوريوس وقد طبق حديثنا نظام الجامعات على السعوديين أما المتفادين منذ انشاء الكليات المتوسطة تم تطبيق الكسار الجامعي عليهم .

من هنا يبرز أوجه التشابه بين الكليات المتوسطة وكليات التربية وترتبط بوزارة المعارف بمدة نواحي أهمها :-

المناهج : تستخدم الكليات المتوسطة مناهج نابعة من حاجة المدارس الابتدائية

لدرس مؤهل تأهلاً أكاديمياً يستطيع أن يرفع من مستوى أداء مدرّس المرحلة الابتدائية . ويتم تعدد يد المناهج بواسطة اجتماعات رؤساء الأقسام بالكليات والذي يصادقه مجلس صدارة الكليات الذي يرأسه وزير المعارف ويرأسه بالنيابة المشرف على إدارة الكليات المتوسطة .

والنظام الإداري : تتبع الكليات المتوسطة وزارة المعارف في السير على النظام الإداري

وتصدر صلاحيات صيدها بخطاب من وزير المعارف شخصياً ، وترتبط مالياً حسب أنظمة وزارة المعارف الخاصة بها .

هذه المساحة بسيطة لارتباطها بوزارة المعارف ارتباطاً كلياً ، وسنعرض لكثير من النقاط عند مناقشة فصول أخرى في هذا البحث .

## أهداف الكليات المتوسطة

إذا أردنا أن نحدد أهداف الكليات المتوسطة فإنا نستطيع أن نحدد لها في الأهداف

التالية :-

1- إعداد المتقدمين للكلية من حملة الشهادة الثانوية العامة أو شهادة ثانوية دار التوحيد أو شهادة المعاهد العلمية أو ما يعادلها من هؤلا \* للعمل كمدربين للمرحلة الابتدائية ومؤهلين تأهيلا متوسطا وذلك للارتقاء بمستوى المدرس بالمرحلة الابتدائية حيث أنه قد مر بثلاث فترات.

الفترة الأولى :

----- وهو مدرس الحاحه للمدرسة الابتدائية وذلك بقبول الطالب بعد حصوله على

الشهادة الابتدائية وبالتالي منحه شهادة كفاءة معهد المعلمين الابتدائية .

الفترة الثانية :

----- وهي قبول الطالب الحاصل على الكفاءة المتوسطة بمعاهد المعلمين

الثانوية لمنحه الشهادة التوجيهية لمعاهد اعداد المعلمين الثانويه ، وهذه الفترة

في سبورها للانفء .

الفترة الثالثة :

----- وهي قبول الطلاب بعد حصولهم على شهادة اتمام الدراسة الثانوية

وقبولهم بالكليات المتوسطة لكي يحصلوا على دبلوم الكليات المتوسطة .

2- نقل خبرات المدرسين القدامى . . وهؤلا \* على نوعين تقوم بتدريبهم للاستفادة في

المجال التربوى .

النوع الأول :

----- المدرسين الحاصلين على شهادة الثانوية من معاهد اعداد المعلمين

وذلك في الطريق لرفع مستواهم جميعا وفق اعداد معينه تقبل سنويا .

النوع الثانى :

----- وهم المدرسين الحاصلين على شهادة مركز الدراسات التكميلية وهي ما

معادل الثانوية العامة وهي مراكز الدراسات تبذورها مراكز تدريب يلتحق بها الطلاب

الحاصلين على شهادة معاهد المعلمين الابتدائية التي أشرنا لها في الفترة الأولى

ويحققون بالكلمة بعد مرور ثلاث سنوات على التحاقهم بالتدريس بعد حصولهم على المؤهل وهذا الهدف يوضح مدى الساعي المبذولة لرفع مستوى المدرسين .

٢ - عقد دورات تشهيطية "قصيرة" لمدرسي المرحلة الابتدائية في مختلف المجالات العلمية ليوكبوا النمو والتطور المتصقين بالتعليم الابتدائي ومناهجه . . وفي سبيل ذلك بدأت الكليات المتوسطة تمارس العمل للسير نحو هذا الهدف ولناخذ الكليات المتوسطة بالطائف كمثال حيث عقدت بها الدورات التالية :-

أ - دورة الرياضيات . . ومدتها ٩٠ تسعون يوماً وذلك لرفع مستوى مدرسي الرياضيات بالمرحلة الابتدائية والذين يشكلون فائضاً في المدارس الابتدائية في بعض المناطق لرفع مستواهم للتدريس بالصف الأول المتوسط على أن يستمروا في التدريب لمدة ثلاث سنوات كل سنة ٩٠ يوماً وهي فترة الصف للتدريب على مناهج جميع الصفوف بالمرحلة المتوسطة .

ب - عقد دورة مدتها خمسة عشر يوماً لتدريب مدرسي المرحلة المتوسطة والابتدائية على مناهج العلوم والرياضيات الحديثة .

وفي النية عقد دورات في مجالات العلوم والرياضيات والوسائل والادارة التربوية مع التركيز على المرحلة الابتدائية .

٣ - اجراء بحوث ميدانية لحل مشاكل التعليم الابتدائي والقيام بدراسات لتطوير مناهج المرحلة الابتدائية .

وقد سارت الكليات لهذا الهدف بعقد ندوات ورؤساء الأقسام المتخصصة بالكليات لمناقشة وضع المناهج واشراك الموجهين التربويين في المناقشات حيث عقدت ندوة رؤساء أقسام الرياضيات بالمسام والعلوم بالطائف والاحتمايات بالرس ، والثقافة الاسلامية بالرياض والتربية والادارة المدرسية بأبها .

٤ - اجراء دراسات للتطوير الذاتي للكليات المتوسطة نفسها وهذا من طريق اجتماع مجلس العمداة ومجالس الكليات نفسها .

الاسهام في خدمة المجتمع والبيئة في جميع المجالات وذلك عن طريق الاشتراك في الأنشطة المختلفة للمجتمع.

وهناك هدف لم يبدأ العمل لتحقيقه ولكن في النيه وهو اعداد معلمين مؤهلين للتعليم الخاص وتعليم المعوقين .

هذا ويمكن أن لا تقتصر الكليات المتوسطة على تلك الأهداف بل يمكن أن توسع اطارات اهتمامها والأهداف التي تسعى لها وهذا ما سيعرض له البحث خلال دراسة مستقبل الكليات المتوسطة .

## نوعية الطلاب بالكليات المتوسطة

يقسم العاطلون بالكليات المتوسطة " الطلاب " الى نوعين أساسيين هما :-

### ١ - دارس :

وعلى هذا الدارس تمارس الكلية هدفها التدريبي وهذا الدارس يحمل مؤهلاً

من أحد هذه المؤهلات الثلاثة :-

( أ ) شهادة معهد المعلمين الثانوي .

( ب ) شهادة مركز الدراسات الثانوي .

( ج ) شهادة دورة اعداد المعلمين بعد الثانوية وهذه مدتها بعد الثانوية عام واحد .

وهؤلاء موظفون بوزارة المعارف ويتقاضون مرتباتهم كاملة بالإضافة الى مكافأة تدريب

ومقدارها ١٠٠٪ من الراتب الأصلي لخارج المدينة ، و ٣٠٪ لداخل المدينة .

بالإضافة الى ذلك فان الكلية تقبل دارسين من العاملين في نفس المجال في الوزارات

الأخرى وبنفس المؤهلات الا أنها لا تلتزم مالياً بالصرف عليهم بل تصرف لهم جهاتهم التي

يعملون بها ، كالعاطلين في مراكز الرعاية الاجتماعية التابعة لوزارة العمل ، والعاطلين

بمدارس الحرس الوطني ووزارة الدفاع . . . . . الخ

### ٢ - طالب :

وهذا يكون من حملة الثانوية العامة أو ثانوية دار التوحيد أو ثانوية المعاهد

العلمية أو ما يعادلها .

وهم على نوعين حسب الشهادة . . . اما طمس . . أو . . . أدبي . .

وتكفل الكليات بصرف مكافأة شهرية لهم مقدارها ٥٢٥ ريالاً للطالب الذي يحمل

مؤهلاً أدبياً ، ٦٢٥ ريالاً للطالب الذي يحمل مؤهلاً علمياً بالإضافة الى توفير

السكن والاعاشة ، وتذاكر الراكاب من وإلى مناطقهم . . . وهؤلاء يعملون قلة

بالكليات المتوسطة ، وهناك عدة أسباب تمنعهم أو تحد من التحاقهم بالكليات

المتوسطة ليس المجال الآن مجال مناقشتها وستعرض لها فيما بعد .

## اسلوب القبول بالكليات المتوسطة

يتقدم للكليات المتوسطة اعدادا كبيرة من الدارسين تفوق العدد الذي بإمكان الكليات  
تتجاوزه من ناحية ، وبفوق العدد الذي تستطيع المدارس الابتدائية الاستغناء عنه في حد  
ذاتها لمسير العمل بها وعلى سبيل المثال حددت وزارة المعارف السماح لمائة وعشرين دارسا  
بالشعاع بالكلية المتوسطة بالطائف من منطقتي الطائف والباحه وذلك عام ١٣٩٨/١٣٩٩ هـ  
بمقدار عدد المتقدمين ما يزيد عن ثمانمائة شخص.

وفي عام ١٣٩٩/١٤٠٠ هـ كان عدد المطلوب مائتين وأربعين دارسا وتقدم ما يزيد  
على ألف مدرس.

لذا فقد تم تحديد اسلوب للقبول بالشكل التالي :

١ - لا يسمح للمتقدم بالكلية الا المدرس الذي أمضى ثلاث سنوات كاملة بالتدريس في المرحلة  
الابتدائية وهذا يتعلق بمرتبة التعيين بعد التخرج ، وبعد توفر هذا الشرط يسمح لجميع  
المتوفرة فيهم الشروط التقدم بملفاتهم للكلية بعد اكمالها ثم تبدأ اجراءات ومعايير  
القبول والتي تتلخص فيما يلي :

### اختبار تحريري :

ويتكون هذا الامتحان من مائة سؤال تعتمد على اختيار اجابة من الاجابات المتعدده  
وشمل هذا الامتحان جميع المعارف والعلوم ابتداءً من القرآن الكريم والحدیث الشريف  
والعقيد والفقه وحتى العلوم والرياضيات والثقافة العامة وامتحان الذكاء . . . الخ  
ويعتبر هذا الاختبار سرياً يمكن أن يستخدم لعدة سنوات ، كما أن هذا الاختبار  
مخاض للتقنين المستمر بحيث يصبح معياراً ثابتاً . . ومرفق بهذا الاختبار ورقة تشمل  
التعليمات التي يجب على الطالب اتباعها ومثال يوضح كيفية الاجابة والزمن محسوب حيث  
يشاح ساعتين للاجابة على المائة سؤال . . ومرفق بالاختبار الذي يتكون من ثمان  
صفحات تقريباً "مائة سؤال" ورقة مستقلة هي ورقة الاجابة المرفقة بهذا الفصل .



والغالب لهذا الامتحان هو ما يلي :  
مكتوب السؤال التالي :

عاصمة المملكة العربية السعودية

أ) جدة . ب) المدينة . ج) مكة . د) الرياض .

والتالي فهناك ورقة الاجابة بها الخانات التالية :



المثال :

فان الاجابة الصحيحة وهي ( د ) تسجل على ورقة الاجابة على شكل علامة ( x ) وهكذا .  
تتم ورقة الاجابة من ١ : ١٠٠ وكل رقم أسامه ٤ اختيارات هي المتاحة في ورقة الاسئلة .  
ويمنح لهذا الاختبار مائة درجة ويمثل هذا الاختبار المعيار الأول من مطيير القبول وأهمها  
الدرجة النية الى أنه عندما تتعدد هذه الامتحانات على شكل أكثر من نموذج يمكن طبعها  
لجميع للجمع للتعرف عليها من منطلق أن من يستطيع أن يجيب على جميع النماذج فقد حقق  
مستوى من الثقافة راقى وهذا هدف في حد ذاته .

المعيار الثاني :

بالإضافة الى المعيار الأول لا بد من النظر الى سنوات الخدمة بحيث يحسب لكل سنة خدمة  
سنة أو درجة بعد مضي السنوات الثلاث الأولى .  
ويفرض أن "س" خدم مدة خمس سنوات فانه يحصل على نقطتين بينما "ص" خدم أربع  
سنوات يحصل على نقطة واحدة فقط .

المعيار الثالث :

بالإضافة الى المعيارين السابقين يضاف معيار ثالث وذلك باحتساب تقدير الطالب أثناء  
سيرته على شهادة معهد المعلمين الثانوى أو شهادة مركز الدراسات التكميلية بحيث يحتسب

للتقدير الممتاز	١٠	نقاط
للتقدير الجيد جدا	٧	"
للتقدير جيد	٤	"
للتقدير مقبول	-	لا شيء

يعد قائمة بأسماء جميع المتقدمين ترصد بها جميع الدرجات بحيث يحدد في القائمة قبل اختيار:

اسم المتقدم - رقم ملفه - تاريخ التخرج - نقاط الخدمة - تقدير الشهادة  
بمضاف بعد ذلك درجة الامتحان التي حصل عليها ولناخذ مثلاً:

٢	اسم المتقدم	رقم الملف	تاريخ التخرج	سنوات الخدمة حتى ٤٠٠	نقاط الخدمة	تقدير الشهادة	الامتحان مجموع
١	فريد	١	١٣٩٤	٦	٣	ممتاز	٧٠ ٨٣
٢	عمرو	٢	١٣٨٩	١١	٨	جيد	٧٠ ٨٢
٣	محمد	٣	١٣٩٧	٣	-	جيد جدا	٧٧ ٨٤

هذه فان الأحقية (لمحمد) الحاصل على أكبر درجة نهائية ، وتحفظ هذه الأوراق ويحق  
للمقدم الاطلاع على الدرجات التي حصل عليها .  
وفي هذه الحالة يمد المعايير الثلاثة يختار الدارسون المطلوبون كما يحدد العدد الذي  
يهم للاحتياط حسب الحاجة أثناء تفتيح أحد المتقدمين .  
هذا وتوضح الاستمارة العرقه تنظيم تسجيل الطلاب باستمارة القبول .

#### المبار الرابع:

يعد قبول الطالب مبدئياً بمدى المعايير الثلاثة يخضع للكشف الطبي الذي يشمل فصيحة  
الوزن - الطول - الوزن - الأمراض الباطنية - أمراض القلب - العيون - الأنف والأذن والحنجرة  
والجراحة بالإضافة الى التحاليل الطبية للبول والبراز والهليموجلوبين ، وكذلك يخضع للتأكد  
من قدرته على النطق هل هي جيدة أم متوسطة أم ضعيفة وذلك للتأكد من مدى قدرته على

سنة التدريس . . وفي حالة عدم انطباق الشروط عليه يستبدل بالاحتياط  
بعد انتهاء هذه المعايير واجتياز الطالب لها يعتبر دارسا بالكلي  
وسطة بعد اثبات حسن سيره وسلوكه واغلا\* طرفه من مدرسته .

الجزء الأول

الفصل الثاني ويشمل :

- التنظيم الإداري .
- التنظيم المالي .
- الأقسام العلمية .
- فكرة دمج مراكز العلوم والرياضيات بالكلية .

## التنظيم الإداري

تسبب افتتاح أولى الكليات بمكة والرياض ثم تبعها بقية الكليات كما ذكرت في المقدمــــــــــــــــة  
بالتالى كانت الاجتهادات فى تحديد الهيكل الإدارى تتعرض فى أحيان كثيرة الى شىء من  
العشوائية رغم الدعم الذى قدمته الوزارة لها الا أنه لم يكن كافي ، لذا فقد كانت هنالك  
بعض السلبيات لعدم توفر التخطيط المسبق والإعداد قبل فترة طويلة . . لذا فقد احتاجت  
الكليات الى فترة من الزمن لكن تقف على قدميها . . وأهم أسباب هسي :

١ - السبب الأول يتمثل فى عسداء الكليات ذاتهم . . وان كانوا مؤهلين أكاديميا . . الا أنهم  
لم تكن لديهم الخبرة الادارية الكافية التى يستطيعون بواسطتها تسيير الجهاز الادارى  
بأسلوب صحيح ودقيق .

٢ - عدم توفر الكادر الادارى الكافى الذى يستطيع أن يسيير الجهاز الادارى والجهاز المالى  
وقد تم تدعيم الكليات بعدد من موظفى التعليم . . ولكن لأسباب المعجز فى الوظائف  
الادارية فى جميع الادارات التعليمية بالملكة . . كما أنه يصعب على الادارات ادارة  
موظفيها للكليات لحاجتها الماسة لهم . . وبالتالى فقد تم تدعيم الكليات بعدد من  
الموظفين ، الا أنه ظل عاجزا عن الوفاء باحتياجاتها .

٣ - بعض من عينوا بالكليات المتوسطة كانوا حديثى التخرج . . وبالتالى كانت تقصيرهم  
الخبرة بحيث لم يستطيعوا اكتسابها الا بعد مرور زمن ليس بالقصير .

٤ - عدم توفر لوائح داخلية للكليات تنظم أعمالها . . وبالتالى كان لابد من اعداد لوائح  
استغرق اعدادها ردا من الزمن والمعبور على كثير من التجارب قد تكون خاطئة .

٥ - تشعب أعمال الكليات الى أعمال ادارية بحتة وأعمال فنية وأكاد بيمية .

٦ - تشعب الأعمال المالية وذلك لحاجة العمل الى كثير من الأعمال وكثير من  
أساليب الصرف .

وفى البداية كان هناك تنسيق بين المولود الجدد وهو الكليات المتوسطة وبين ادارات التعليم

بالمناطق التي بها كليات وهذه المناطق يتوفر بها جهاز ادارى شبه كافي في معظم الأحيان  
 ويتوفر لديها الخبرة الكافية سيما في النواحي الادارية المالية ، لذا فقد وزع الصرف للشؤون  
 المالية بحيث يكون الباب الأول ويمثل الرواتب والمكافآت عن طريق ادارات التعليم . . بينما  
 صرف الباقي الثاني والثالث من الميزانية عن طريق الكليات لحاجة الكليات لاستمرارية الصرف  
 بها .

وتم ماسبق الا أن الكليات استطاعت بعد مدة قصيرة من انشائها أن تقف على قدميها  
 وأن تدير أعمالها وفق حد ادارى أدنى مع التركيز على النواحي العلمية .  
 لذا فان البحث سيتحدث عن التنظيم الادارى أو الهيكل الادارى بالكليات المتوسطة  
 ولكن تكون ادارة الأفراد فعالة ، فانه لا يكفى أن يكون هنالك برنامج فعال للأفراد  
 بل يجب أن يكون هنالك تنظيم قادر على جعل هذا البرنامج نافذا وهو ما يطلق عليه

### الهيكل التنظيمى Organization Structure

هناك ثلاثة أنواع للهيكل التنظيمى هي :

- النوع التنفيذى أو الادارى .
- النوع الوظيفى .
- النوع المشترك .

النوع التنفيذى أو الادارى يمكن كل مدير أن يزاوئ كامل سلطته على الأنشطة والأفراد  
 العاملين في نطاق اشرافه ويكون كل فرد مسئول مباشرة أمام رئيس واحد .

وفي النوع الوظيفى يكون توزيع مسئولية الأفراد بناء على الوظائف .

أما النوع المشترك . . ففيه تزداد النواحي وتقدم الخدمات والمساعدة داخل التنظيم

وخلال اقامة مراكز فنية استشارية متخصصة ، وقد تكون لجان لهذا الغرض ، وإذا زاد

عدد الأنشطة وحجم العيديات المتخصصة فان ذلك يتطلب اقامة ادارات فنية استشارية

تكون هذه الإدارات تابعة لإدارات أخرى تنفيذية . . . وأما أن تكون إدارات منفصلة على

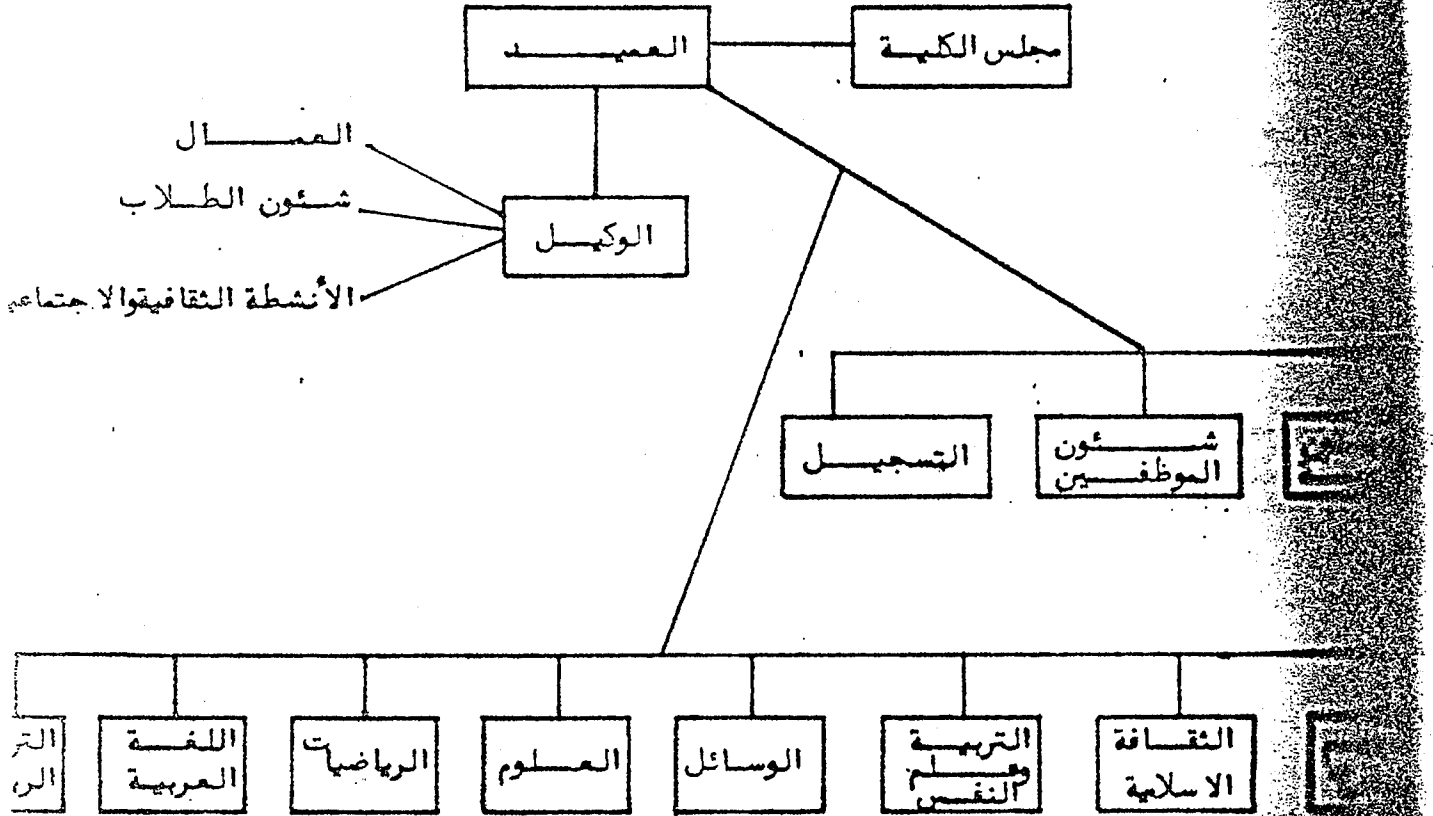
من مستوى الإدارات التنفيذية ( ١ )

والقائم نظرة على إدارات الكلية المتوسطة فإنها وإن كانت تبرز من الخارج بأنها من النوع

المشترك إلا أنها في الحقيقة من النوع الأول وهو ما يطلق عليه النوع التنفيذي أو الإداري وإذا

لقدنا مخططاً للعمل بالكلية المتوسطة كل كلية على حدة فإنها تتشابه . . . فعلا الكلية

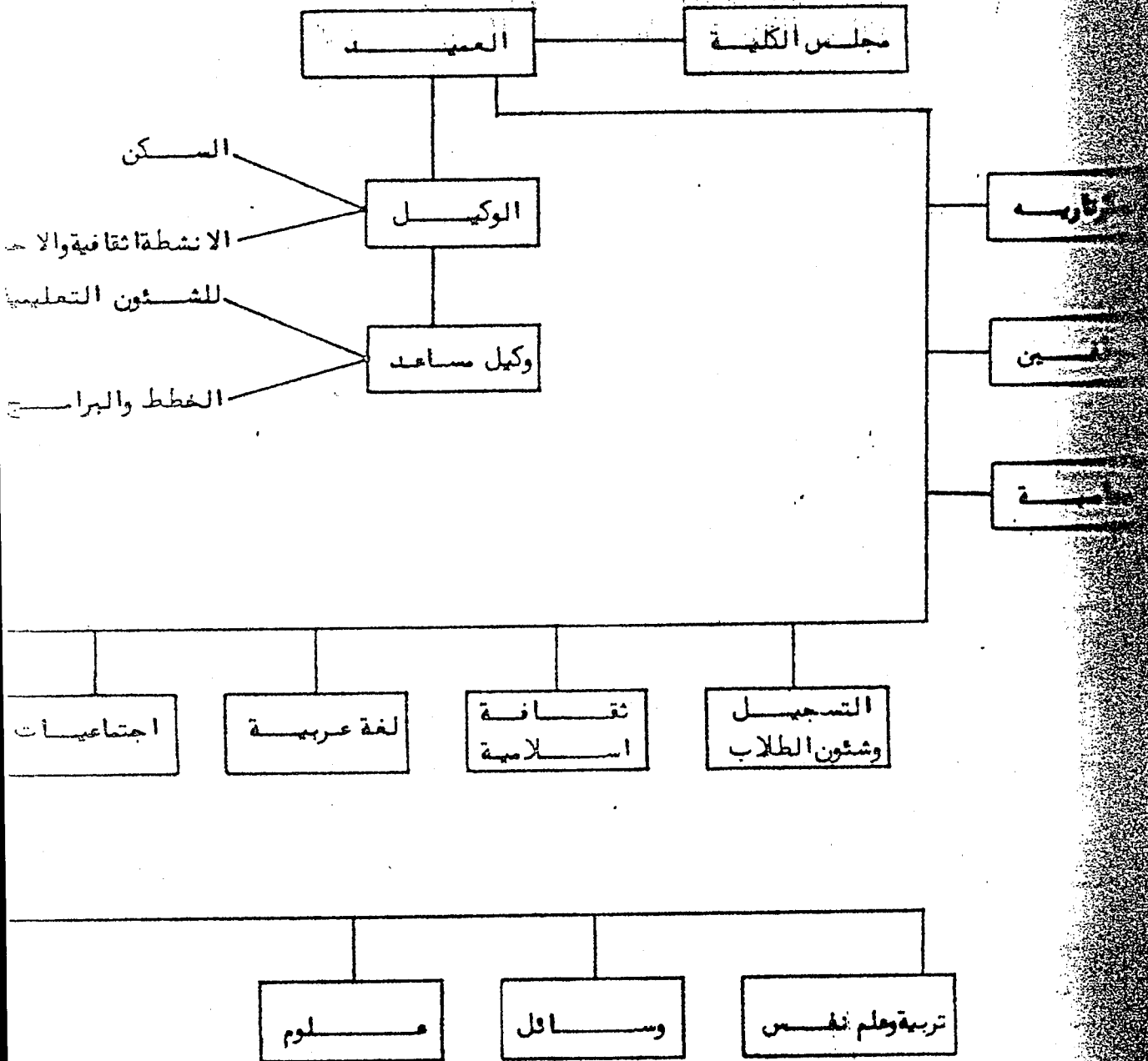
المتوسطة يمكنه يبرز الجهاز الإداري فيها بالشكل التالي :



( شكل ١ )

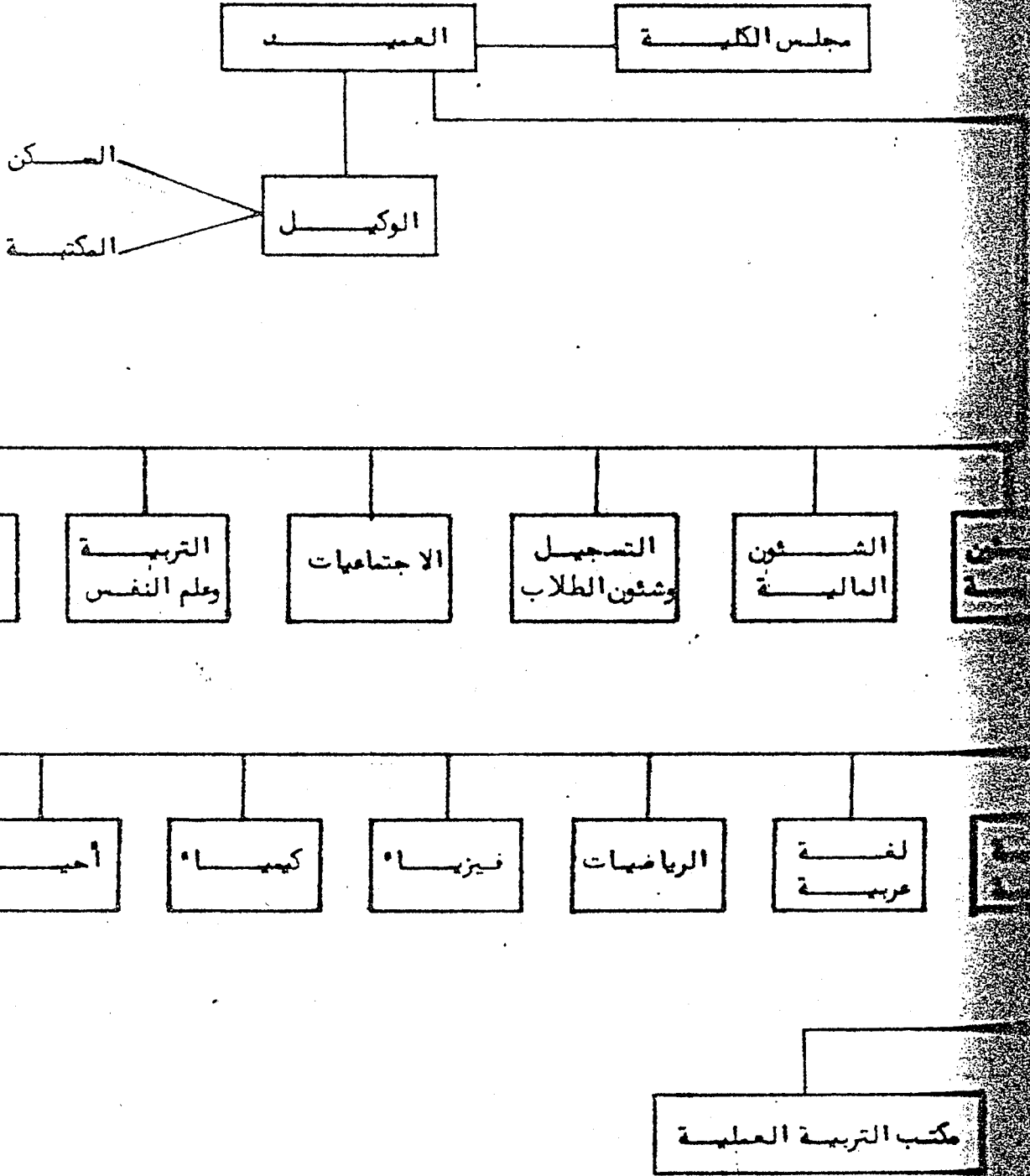
كما أن نفس التقسيم بالكلية المتوسطة بالرياض مع دمج الشؤون العالية وشؤون الموظفين بقسم واحد.

أما الكلية المتوسطة بالرس فيقوم التقسيم بالشكل التالي :





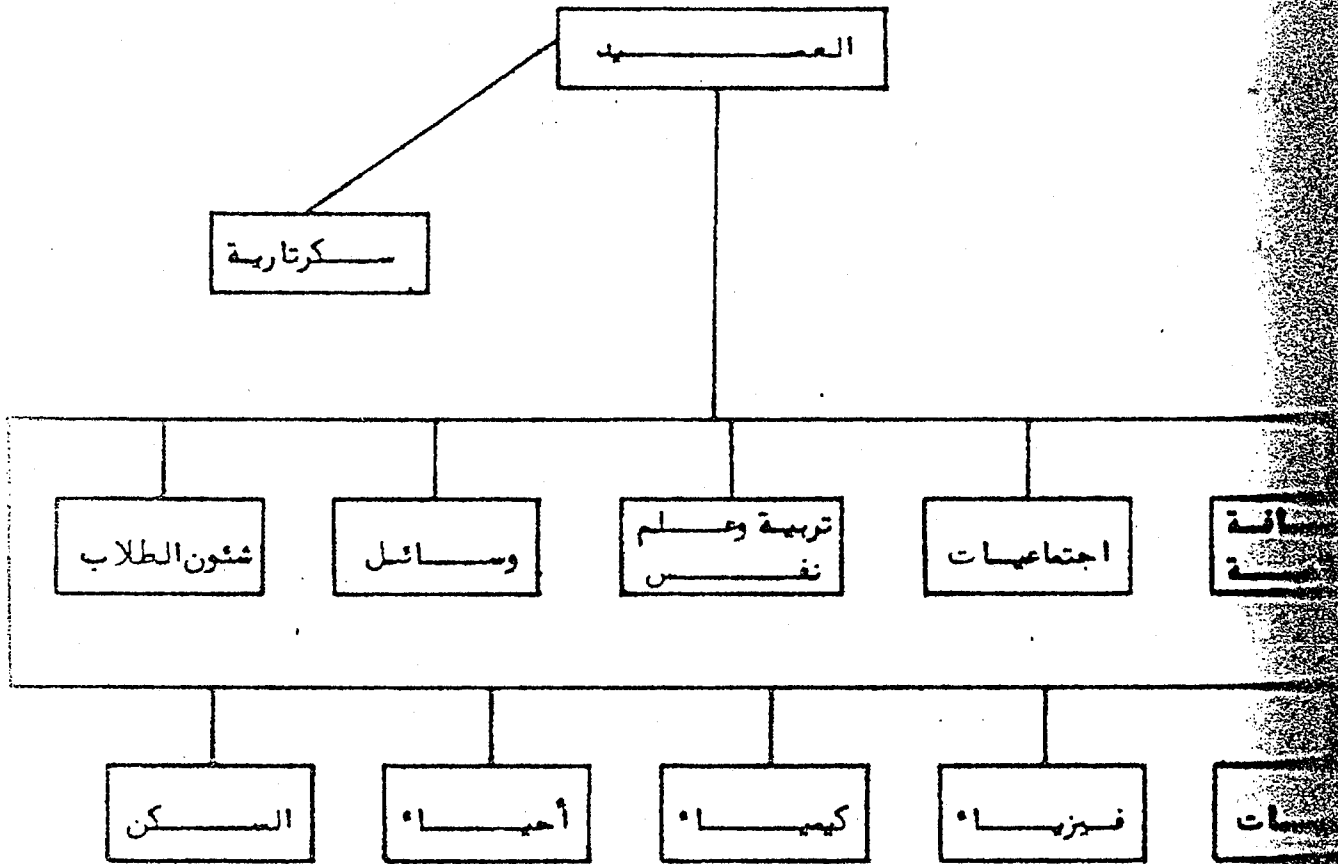
والكلية المتوسطة بالطائف يقوم التقسيم بالشكل التالي :



(شكل ٣)

يشبه الهيكل الإداري بكلية مكة التي سبقتها مع توزيع للأقسام العلمية مختلف.

ما في ابلنا لم يعلل بقتضين كما لقالى ..



( شكل ٤ )

الكلية المتوسطة بالسد مام يكاد يشبه التوزيع الموجود بالكلية المتوسطة بالطائف.

ومن واقع التقسيمات أهلاء أن جميع الأقسام ذات الفعالية ترتبط ارتباطاً كلياً بعميد الكلية  
فلا تلاحظ وجود ما يسمى بالمركزية في العمل ولذا يجب أن نحدد نوع المركزية الموجود  
فيها.

نوع الاجراءات المركزية :

أن يحدد القائد كل أوجه النشاط والاجراءات التي تتبع دون استشارة الجماعة في كثير  
من المعاملات بخطوه بحيث يبتقون دائماً في جهل بقرارات المستقبل . . ويأخذ القائد

عاقته توزيع العمل وبعين من يقومون به . ( ١ )

فإنها دون شك تبرز في الكلمات المتوسطة وللتأكد من ذلك لابد من معرفة كيف يتخذ  
القرار داخل أى كلية .

ذلك أن القرار لب العملية الادارية والمحور الذى تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم  
الادارى . . . ويقول جريفث أن تركيب التنظيم الادارى يتحدد بالطريقة التى تعمل بها القرارات .  
ويرى هيربرت سيمون وهو من تلاميذ ماكس فيبر أن التنظيمات الادارية أساسا تقوم على عملية  
اتخاذ القرار ، والقرارات الناجمة هى التى تتميز بالفرضية وقائمة على مجموعة من الحقائق وليس  
على الشخصى . . . بل يجب أن يتم اتخاذ القرار كما أشار سيمون . . . معتمدا على الاتصال  
بما الاتصال يتم بناه على :-

( أ ) تحديد مسئوليات كل موظف .

( ب ) اشراك الجماعة فى اتخاذ القرار .

( ج ) تصور رئيس الادارة نفسه أنه ضابط للقرار وليس صانع لاتخاذ القرار وبالتالي فان القرار  
أحيانا يكون أقل فاعلية اذا لم تراعى هذه النواحي .

ومن المؤكد أن معظم التنظيمات لا يمكن أن تعمل بفاعلية الا بوجود سلطة طميا تكون على  
التنظيم الا أنه ليس من المحتم أن تكون هذه السلطة العليا مثلة فى شخص واحد . . . فقد  
على شكل لجنة مكونة من مدبرى الوظائف المتعددة . . .

وبما أنه يتوفر بالكليات المتوسطة حاليا أعداد من الشباب المعدين اعدادا أكاد يميها على  
المستويات فى مجال الادارة التربوية وفى مجال التخطيط . . . فإنه يمكن التحول من  
البنية الى اللامركزية ، فلا بد من مشاركة العاطلين فى اتخاذ القرار ، ولا بد من معرفة العاطلين  
الذات والأملوب الذى تسيطر عليه المؤسسة ويجب ألا تكون السلطة مركزه على فرد واحد يمارس  
حما دون توزيعها ذلك أنه من الواقع النظرى لو وجد أى نوع من التوزيع الا أنه يبقى غير

في حدودى ويؤدى الى الاتكالية فى العمل ، وتحميل المسئولية لشخص واحد قد يثذو بها  
 فى مجتمع يؤمن بالوظيفة والمظهر كمركز اجتماعى بناه على المركزية التى تحدثنا عنها  
 ، فان جميع الاتصال يتم بعد اشراف رئيس المؤسسة وتصدر جميع القرارات فوق امضائه .  
**ثاني** أن نذكر أن الكليات ترتبط ارتباطا اسما بإدارة الكليات المتوسطة بوزارة المعارف  
 ، وتولى رئاستها مشرف عام على إدارة الكليات المتوسطة . . الا أن هذه الإدارة لم  
 تمارس أعمالها . . حتى الآن . . لعل من أهم الأسباب عدم اكتمال الجهاز الإدارى  
 . . .

**ومناقش** الاسلوب الأمثل لعمل الكليات المتوسطة مستقبلا وفق مخطط علمى يراعى أهداف  
 الكليات وحاجة المجتمع . . وكفاءة العاملين . . واتساع المؤسسة وذلك خلال الفصل الثانى  
 من الجزء الثانى من هذا البحث .

**ونضرب** أمثلة للمركزية فى نهاية نقاش هذه النقطة لنوضح مدى المركزية المتحكمه :  
 . . لا بد وأن تصدر جميع التنظيمات بالكلمية عن طريق قرار من عميد الكلية . . ورغم وجود  
 من الكلية الا أن مهام هذا المجلس كما تنص عليها محاضر مجالس الكليات بأنه :  
 . . . تكون أهدافه خطط داخلية لسير الكليات ومن مهامه تطوير المناهج ومتابعتها  
 . . .  
 فصل الكليات . . ( ١ )

ومن هنا يتضح أن مهمة المجلس التشريعية ولا يملك أى حق تنفيذى .  
 . . جميع العاملين بالكلمية مرجعهم الرئيسى هو عميد الكلية ذاتها فلا بد لأى عامل يرفب فى  
 . . . أجازة اضطرارية أن يقدم خطاب لعميد الكلية لكى يعامل وفق نظام الخدمة المدنية ،  
 . . . ومن يحتاج لتغيب يوم كامل لا بد من الاستئذان شخصيا من رئيس المؤسسة نفسه . . .  
 . . . ملاحظات عمدا الكليات :-

( ١ ) التكلفة لخارج الدوام من المرتبة السادسة فما دون .

( ٢ ) منح الأجازات المرضية والاضطرارية والزيارات والعلاوات .

- ( ٣ ) اعتماد صرف الاعانات.
- ( ٤ ) تشكيل اللجان لدراسة اللوائح والناهج .
- ( ٥ ) اتمام اجراءات نقل الكفالة .
- ( ٦ ) التأمين في حدود ٢٠٠٠ ألفا ريال .
- ( ٧ ) اصدار أوامر الراكب .
- ( ٨ ) تعيين العمال وتكليفهم خارج وقت الدوام .
- ( ٩ ) توقيع عقود المتعاقدين . ( ١ )

١٠ - حتى الطلاب الذين يريدون التغيب أكثر من يوم لابد من مراجعة عميد الكلية للاستئذان رقم وجود قسم لثئون الطلاب.

١١ - تصد جميع قرارات الفصل لطلاب الكلية بامضاء العميد .

١٢ - جميع التعاميم الداخلية وجميع الخطابات الخارجة لابد وأن تكون مبعوثة من عميد الكلية .  
 تلك أمثلة بسيطة للأسلوب الذي تدير عليه الكليات المتوسطة حالها ولاشك أن نفس الخط الذي تدير عليه جميع الأجهزة الحكومية في جميع الدول النامية .  
 ذلك أن التنمية في حد ذاتها احدى الدافع الأساسية والهامية في الاتجاه للمركزية وذلك لسرور قيادة يستطيعون الوصول الى الأهداف بسرعة . ( ٢ )

( ١ ) قرار وزير المعارف رقم ٤٢ / ٥ / ٧ / ١٦٥٣ / ٨ بتاريخ ٢ / ٨ / ١٤٠٠ هـ .  
 ( ٢ ) عبد الكريم درويش وليلى تكللا أصول الادارة العامة ص ٣٨٥ - ٣٨٦

## التنظيم المالي

تشابه جميع الكميات المتوسطة في الأعمال المالية التي يمكن تقسيمها الى مايلي :

تنظيم مالي يتعلق برواتب الموظفين ومكافأة الدارسين .

تنظيم مالي يتعلق بالمشتريات وفق تنظيمها الى يحدد من الادارة المركزية للشئون المالية

ويقسم الى عدة أبواب وبنود أهمها :

(الماب الأول) (١٠٠) الرواتب والأجور والمكافآت والبدلات

(١٠١) رواتب المدنيين :

يشمل رواتب الموظفين المدنيين والقضاء وأساتذة الجامعات والمدرسين والمستخدمين الذين

يشغلون مراتب ووظائف معتده في الميزانية ، كما يختلف ما يمدد للمعاملين بموجب نظام الساعات

بأسرر .

(١٠٢) رواتب العسكريين :

يشمل رواتب الضباط والأفراد الذين يشغلون مراتب عسكرية معتده في الميزانية ، وما يصرف

عن استحقاقات نظامية عند انتهاء خدماتهم .

(١٠٣) رواتب مقطوعه وتكملات للمتعاقدين :

يشمل الرواتب الشهرية المقطوعه للمجاهدين التابعين لادارة المجاهد بن بوزارة الداخلية

والقبائل ورواتب المتعاقدين في المثلثات السعودية ومكاتب المحققين الثقافيين والتجاربيين

العسكريين في الخارج ، ورواتب المدرسين والمدرسات المتعاقدين والأئمة والمؤذنين والذين

يخدمونهم مراتب ووظائف معتده في الميزانية - رواتب الوظائف المؤقتة المحدده بمدد معينه

تكملة رواتب المتعاقدين الذين يشغلون وظائف ومرتبات معتده في الميزانية ، ولكن رواتبهم

الشهرية المتعاقد عليها تزيد عن راتب الدرجة المحسوب على أساسها اعتماد بند الرواتب .

( ١٠٤ ) أجور العمال :

يشمل أجور العمال الذين يتقاضون أجورهم على أساس الأجر اليومي بما في ذلك  
مؤخر الأعمال الإضافية والأجازات والاصابات والوفيات وبدل الانتقال .

( ١٠٥ ) المكافآت :

يشمل مكافآت الأعمال الإضافية مكافأة هيئات النظر والهيئات الزراعية والأساتذة الزائرين  
موظفين المبتعثين داخل المملكة وخارجها للدراسة والتدريب ، كما يشمل رواتب تصويف  
أجازات للمدنيين والعسكريين ومكافآت الحج والتعويض عن اصابات العمل والمكافآت الأخرى  
المقررة بموجب الأنظمة المعمول بها .

( ١٠٦ ) البدلات :

يشمل جميع البدلات والعلاوات المقررة بموجب الأنظمة المعمول بها .  
( ١٠٧ ) المصاريف السفرية والنقل الشخصي :

يشمل مصاريف انتداب الموظفين المدنيين ، سواء كانوا على وظائف ثابتة أو مؤقتة والعسكريين  
بمجال ونفقات اسكان الموظفين المنتدبين في الفنادق ، وكذا مصروفات نقل الموظفين في جميع  
مخالات بررا وبحرا وجوا مع عائلاتهم وأمتعتهم وبدل الانتقال الاضافي للمنتدبين وذلك وفقا  
لنظام الأنظمة المعمول بها .

الباب الثاني( ٢٠٠ ) نفقات التشغيل

من ( ٢٠١ : ٢٠٩ ) لوازم استهلاكية

( ٢٠١ ) مستلزمات مكتبية ومطبوعات وتصوير :

يشمل نفقات جميع الأوراق الكتابية والورقية وتكاليف المطبوعات الكتابية من سجلات وبطاقات

وتشمل مستلزمات التصوير والطبع والنسخ والرسم والهندسة وذلك اقيام الكتب العلمية والاعلامية  
بالشراء أو الطبع وحق التأليف ، والنشرات والأفلام والتسجيلات الثقافية والاشترك فى  
مجلات والمجلات الداخلية والخارجية ووكالات الأنباء وكذلك قيمة الاعلان .

#### ( ٢٥٢ ) كتب مدرسية ومستلزمات تعليمية :

يشمل اقيام جميع الكتب المدرسية سواء عن طريق الشراء أو الطبع وجميع اللوازم التعليمية  
استهلاكية لأغراض التعليم كوسائل الايضاح مثل الصور والجفرانها ومستلزمات التدبير المنزلى  
سواء ونفقات اعداد المسارح المؤقتة فى المدارس والحدور الاجتماعية وتكاليف وسائل الايضاح  
خاصة بالتدريب .

#### ( ٢٥٣ ) أدوية ومستلزمات طبية ومواد كيمياوية :

يشمل اقيام جميع الأدوية والعقاقير الطبية وجميع المواد الكيماوية والمبيدات وما شابه ذلك  
جميع مستلزمات الاسعاف والضمان من ابر وأدوات جراحية وشاش طبي وقطن وفيرها  
والام الناشفة للاسعافات وجميع المواد الاستهلاكية لتشغيل المختبرات سواء كانت للنواحي  
علمية أو الطبية .

#### ( ٢٥٤ ) مواد ومستلزمات صناعية :

يشمل اقيام مواد الخام اللازمة للتصنيع من جميع أنواعها ومستلزمات لها .

( ٢١٠ : ٢٢٠ ) مصروفات تشغيلية

#### ( ٢٥٥ ) شحن اللوازم والمعدات :

يشمل نفقات نقل جميع اللوازم والمعدات والادوات بحرا وجوا مع ما يلزمها من أرطبة  
صور تحميل ونقل الطرود البريدية وتكاليف نقل البريد السماسى .

#### ( ٢٥٦ ) محروقات وصيانة وسائل النقل والمعدات :



يشمل اقيام جميع أنواع المحروقات اللازمة لوسائل النقل المختلفة والمعدات والآلات بأنواعها بما في ذلك الغاز الذي يستعمل في ادوات الطبخ والمعامل وتغسيل السيارات والمعدات ، وكذلك نفقات صيانة وسائل النقل المختلفة من ادوات واصلاح ، وكذلك نفقات صيانة المعدات والآلات باختلاف أنواعها من ادوات واجور اصلاح ، وكذلك نفقات صيانة المعدات والسنترالات والمكيفات والآثا والمراو والمفروشات والدفايات والآلات الكاتبة والحاسبة والرسم والتصوير ، وكذلك استحقاقات العقود المبرمة مع الشركات التي تقوم بصيانة المعدات والاجهزة .

### ( ٢١٢ ) صيانة ونظافة المباني والمرافق :

يشمل تكاليف صيانة ونظافة وترميم وتحسين جميع المباني والمرافق والمنشآت الثابتة والملاعب الرياضية والمستشفيات وصيانة وتجديد الشبكة الكهربائية وشبكة المياه والمجارى وصيانة المصاعد وقبضة الاسلاك الشائكة ومستلزمات تجديد الاراضى ووسائل السلامة ضد الحريق ومستلزمات الاضاءة الكهربائية وغير الكهربائية كالاتاريك والفوانيس وما يلزمها كما يؤدي عليه أيضا تكاليف الانشآت البسيطة ورصف وسفلتة المواقع التي لا يستحسن تخصيص اعتمادات مالية لها ضمن اعتمادات الشروطات على ألا تتجاوز تكاليفها مائة وخمسين ألف ريال .

### ( ٢١٣ ) النفقات الزراعية :

تشمل اقيام البذور والأسمدة وغيرها وكذلك اقيام الحيوانات ومستلزماتها .

### ( ٢٢١ ) أثاث ومعدات مكتبية :

يشمل قيمة وسائل الحفظ والفهرسة بأنواعها المختلفة والحقائب بأنواعها والمكاتب بأنواعها المختلفة والأبسطة والستائر والكراسى وغيرها من الآثا المكتبى والحقائب بأنواعها ولجميع الآلات الكاتبة والحاسبة والتصوير والرسم وأجهزة الاتصال الهاتفية .

( ٢٤٣ ) أثاث ومعدات مدرسية :

يشمل قيمة المقاعد الدراسية والسيورات والطاولات للفقول والمعامل في المدارس والكليات  
معاهد المدنية والعسكرية ، وكذلك جميع المعدات اللازمة للتدريس .

( ٢٤٤ ) أثاث ومعدات المستشفيات والمعامل والمختبرات :

يشمل اقيام الأسره والآثاث اللازم لها والكراسي والخزائن والفرشات الارضية والمعدات  
أدوات المطبخ والمكيفات والثلاجات والبرادات والسفانات والمراوح الكهربائية والدفايات الخاصة  
بالمستشفيات والمستوصفات وجميع أنواع المعدات والأجهزة الطبية الخاصة بالفحص والأشعة  
المعجلات في جميع القطاعات الصحية ، واقيام المعدات الخاصة بالمختبرات العلمية للمستشفيات  
المدارس والجامعات وكذلك مختبرات الفحص لمواد الأغذية والمواد الأخرى .

( ٢٤٥ ) أثاث ومعدات منزلية :

يشمل تكاليف الآثاث المنزلى وأجهزة المطبخ وأدوات الطعام ( ويلاحظ أن هذا البند سيعتد  
في الحالات الخاصة المبرره لبعض الإدارات الحكومية ولا يجوز للجهاز الأخرى شراءه  
بمعدات والأثاث من الآثاث والمعدات ) .

( ٢٤٦ ) معدات وآلات :

يشمل اقيام جميع المعدات الزراعية مثل الحراثات ومعدات التمهيد والتسوية والقنوات والحصار  
معدات حفر الآبار ومكائن وطرمبات ضخ الماء ومعدات مكافحة وغيرها من الأدوات الزراعية ، واقيام  
جميع معدات خدمات الطرق من حفارات ورماسات وكسارات ورماسات وخزانات وغيرها من المعدات  
المشتركة الأخرى التي تستعمل للطرق ، وكذلك اقيام جميع المعدات والأدوات والأجهزة التي  
تستعمل في الورش الصناعية سواء كانت ميكانيكية أو كهربائية أو نجارة أو حدادة أو خياطة  
نسجية أو طباعة وغيرها وكذلك جميع أنواع المولدات الكهربائية والسيارات المجهزة بمعدات  
تسخين ومكافحة الحريق وسيارات النظافة والرافعات .

( ٢٢٦ ) سيارات :

يشمل اقيام جميع أنواع السيارات والدرجات العادية والنارية أو المجهزة بصناديق للنقل  
 ويستثنى من ذلك السيارات المجهزة خصيصا لنقل المعدات الثقيلة .

خدمات ومرافق ( ٢٣١ - ٢٤٠ )( ٢٣١ ) رسوم المرافق العامة :

يشمل تكاليف استهلاك الماء والكهرباء مع تكاليف التوصيل والتأمين عليها وما يتبع ذلك من  
 هاريف ، وكذلك تكاليف السقيا بالمسجد النبوي الشريف كما يشمل أجور المكالمات الهاتفية  
 والمراسلات البرقية والبريدية .

( ٢٤٤ ) الاشتراك في المعارض الدولية :

يشمل جميع نفقات المعارض من مشتريات وتأثيث وأجور وغيرها من النفقات .

( ٢٤٥ ) اعاشة :

يشمل اعاشة الطلبة والمستشفيات والسجون واعاشة الجنود طهيا .

( ٢٤٦ ) تجهيزات وكساوي ومستزمات عسكرية :

يشمل تكاليف الكساوي للعسكريين وحراس الجمارك وموظفي المطارات والموانئ والمستشفيات  
 والكساوي الرياضية وأي سلاسل أخرى ، وكذلك تجهيزات منسوبي ادارة المجاهدين وجميع  
 التجهيزات العسكرية الخاصة بالاستعمال العسكري فقط بما في ذلك اقيام الخيام .

( ٢٤٧ ) تمويزات مختلفة :

يشمل التمويزات التي تقوم الحكومة بلغفها لاشياء معدده مثل التمويزات البسيطة الخاصة  
 بمنزعة الملكية في البلد يات والعائده للموانئ والطرقا .

( ٢٤٨ ) نفقات متنوعه :

يشمل المصاريف البنكية للتحويلات النقدية ورسوم ضريبة السيارات وغير ذلك من النفقات  
شي لم يرد ذكرها في أى من البنود السابقة.

( ٢٥١ : ٢٢٠ ) مصروفات مخصصة  
( خاصة بالجهات المذكورة أمام كل بند )

---

( ٢٥١ ) مستلزمات التصوير والضيافات :

يشمل جميع ما يتم شتيق من نفقات وغيرها لهذا الغرض.

( ٢٥٢ ) نفقات جباية :

يشمل النفقات التي تصرف في سبيل جباية واستحصال أموال حكومية.

( ٢٥٣ ) نفقات الأصول الاحصائية :

يشمل جميع ما يصرف للأصول الاحصائية من أجور ونفقات.

( ٢٥٤ ) النشاط الرياضى والثقافى :

يشمل ما يصرف لتناء تنقلات الفرق الرياضية فى الداخل والخارج والنفقات الأخرى  
المتعلقة بالشئون الرياضية وكذلك نفقات النشاط الثقافى .

( ٢٥٥ ) نفقات المرور :

يشمل قيمة المعدات الخاصة بالمرور بأنواعها ونفقات تخطيط الشوارع وصيانة اشارات المرور  
وحوادث السيارات.

( ٢٥٦ ) نفقات نشر الدعوة الاسلامية :

يشمل المخصصات والرواتب والأجور والنفقات المقررة والموافق عليها لهذا الغرض ونفقات  
مسابقة الدولية للقرآن الكريم .

( ٢٥٧ ) تأثيث المساجد :

يشمل اقيام جميع أنواع الآثاث الذي يؤمن للمساعد من البرادات والمراوح والمكيفات  
وأجهزة مكبرات الصوت وغير ذلك ، وكذلك أثاث الحرمين الشريفين .

( ٢٥٨ ) مياه الشرب :

يشمل طلي قيمة عقود المياه الخاصة بنقل المياه بواسطة وزارة الزراعة ومصالح المياه  
من القرى والمناطق .

( ٢٥٩ ) برامج اذاعية وتلفزيون :

يشمل اقيام شراء المسجلات والأشرطة ونفقات الديكور والانتاج الداخلي وشراء الانتاج الخارج  
من مسلسلات وأفغانى وأفلام والمكافآت التي تعطى للمتعاقدين مع الاذاعة والتلفزيون لأعمال  
جيدة وغيرها .

( ٢٦٠ ) الأبحاث العلمية والدراسات :

يشمل جميع النفقات التي تخصص لهذا الغرض .

( ٢٦١ ) نفقات سرية :

يتم الصرف منه وفق القواعد المتبعة بواسطة الجهات الادارية المحددة .

( ٣٠٠ ) الباب الثالثالاعانات ( ٣٠١ : ٣٢٠ )( ٣٠١ ) اعانات الغرف التجارية :

تشمل الاعانات المقررة للغرف التجارية .

( ٣٠٢ ) اعانات شركات الكهرباء :

تؤدى عليه الاعانة المباشرة المقررة لشركات الكهرباء .

( ٣٠٣ ) اعانات زراعية :

يشمل جميع الاعانات الزراعية المقررة .

( ٣٠٤ ) اعانات الأندية الرياضية والثقافية :

يشمل جميع الاعانات المقررة للأندية الرياضية والثقافية بما فى ذلك اعانة الحكام .

( ٣٠٥ ) اعانة المدارس الأهلية :

يشمل الاعانة المقررة للمدارس الأهلية .

( ٣٠٦ ) اعانات الضمان الاجتماعى المؤقتة والمتكررة :

يشمل المساعدات الوقتية التى تدفع للمتضررين ومساعدات الضمان التى تصرف شهريا

للمستحقين .

( ٣٠٧ ) اعانات أخرى :

يشمل أية اعانات أخرى لم ترد فى البنود السابقة بما فى ذلك الاعانات التعليمية التى تدفع

لأفراض توفير المدرسين وبعض المستلزمات للمدارس والمعاهد بالخارج .

وهذه التنظيمات مع تحديد ميزانية كل بند يصدر بها تنظيم خاص مع حدود كل ميزانية مع

بداية أول عام مالى . . . ويمنح عميد الكلية بواقع خطاب الملاحظات المنوحة له من وزير

المعارف التى هى حيز من صلاحيات وزير المعارف المنوحة له بقرار مجلس الوزراء الموقر المحذ

فى صرف هذه البنود وفق اللوائح المنظمة وبالتالي فان هذه الناحية منظمة مركزيا وبالتالي ليس

هناك مجال لوضعها لتشابهها وعدم تميز الكميات بها وأهم الأعمال هى :

أولا - صرف رواتب المؤلفين ومكافآت الدارسين والطلاب بنا على :

( ١ ) سير أو بيان يشمل جميع الأسماء ومراتبهم واستحقاقاتهم .

( ٢ ) بطاقة ارتباط على البند الموضح أعلاه .

( ٣ ) بطاقة أمر صرف للمبلغ موقعه من عميد الكلية .

**انها -** صرف قسيمة المشتريات . . ويضاف الى الأشياء المطلوبة اعلاه .

( ١ ) فاتورة الشراء .

( ٢ ) خطاب تعمد بالشراء .

وفي هذه الناحية وهي النقطة تسلك انكليات أحد مسلكين :-

١- تشكيل لجان مشتريات من الأقسام ذات الحاجة لشراء متطلباتها وهذا المطلوب يتبع

اختيار الأفضل وفي الحاجة الفعلية يتم تشكيل هذه اللجان بتكليف من عميد الكلية .

٢- تعيين مأمور مشتريات كموظف مختص لتأمين تلك المشتريات وانها اجراءات الشراء

بناء على تكليف من عميد الكلية .

### ثالثا - أقسام الكلية الأكاديمية :

تختلف بعض الكليات في تقسيمها للأقسام العلمية بينما تتشابه بعض الكليات في الأقسام

الأكاديمية حسب ما هو موضح بالأشكال ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ السابقة . . ولكل قسم رئيس مع

اختلاف في شروط هذا الرئيس من كلية الى أخرى . . فمن الشروط التي يحددها مجلس

الكلية المتوسطة بمكة والطائف مايلي :

( ١ ) يتم اختيار الرئيس بالانتخاب .

( ٢ ) لابد وأن يكون الرئيس من حملة الماجستير على الأقل .

( ٣ ) يشترط أن يكون رئيس القسم سعودي الجنسية .

( ٤ ) في حالة عدم وجود وطني بالقسم يتم تعيين رئيس القسم من قبل العميد .

( ٥ ) في حالة تساوي الأصوات لانتخاب رئيس يكون الصوت المرجح لعميد الكلية .

( ٦ ) لا يحق الترشيح أو التصويت لأقل من الماجستير .

وفي بقية الكليات تشترط بعض الشروط كالا انتخاب والمؤهل ومن يحق له التصويت بينما لا تشترط  
 العنصر الثالث والرابع والخامس .

وفي الكلية المتوسطة بمكة هناك وكيل القسم يتم اختياره عن طريق رئيس القسم الا أنه في  
 حقه للالغاء . . . وذلك حسب ما ذكر عميد الكلية المتوسطة بمكة حيث أشار الى أنه كانت الحاجة  
 في البداية لاستزاج التجربة الا أننا حالياً نفكر في الغاء هذا المركز لعدم الحاجة له . . . .  
 أما من ناحية الاتصال فيتم بمراجعة رئيس القسم لعميد الكلية مباشرة كما أنه أي رئيس القسم  
 هو بمجلس الكلية .

أما عن أعمال رئيس القسم فتقسم الى قسمين أساسيين هما :

١) القسم الأول فني أو أكاديمي ويتمثل في النواحي التالية كما تحدد ها محاضر مجالس الكليات .  
 ٢) الاشراف المباشر على الجوانب الأكاديمية :

ومن مهام رئيس القسم الأساسية الاشراف الأكاديمي على المواد والمناهج المطروحة من  
 قبل اللجنة المختصة بالمناهج سابقاً . . مع ابداء رأيه في المناهج وامكانية تطويرها . .  
 وقد اجتمعات مستمرة مع العاطلين بالقسم لتقييم المناهج وامكانية ادخال وحذف  
 مناهج جديدة تقدم بالكليات واعداد تقرير بها لرفعها للجنة المختصة والتي  
 أصبحت تمثل رؤساء الأقسام المتخصصة بالكليات المتوسطة .

والمواد التي تطرح بالكليات المتوسطة حالياً موزعه حسب الأقسام كما  
 هو موضح دون التعمق في دراسة هذه المناهج لأنها ليست من صلب  
 دراسة هذا البحث .



## مقرر قسم الدراسات الاسلامية

ملاحظات	عدد الساعات المحضرة	عدد الساعات المعتمدة	مسمى المقرر	رقم المقرر	مستوى
		٢	- ثقافة اسلامية (مدخل)	١٠١ س	الاول
		٢	- ثقافة اسلامية (مذاهب)	١٠٢ س	
		٢	- التجويد	١٠٣ س	
		٣	- مدخل الى التفسير وعلوم القرآن	٢١١ س	الثاني
		٣	- السنة المدخل الى الحديث وعلوم السنة	٢٢١ س	الثاني
		٣	- العقيدة مدخل وعقيدة أهل السنة	٢٣١ س	الثاني
		٣	- مدخل وتاريخ التشريع الاسلامي	٢٤١ س	الثاني
			- طرق تدريس المواد الدينية	٢٩٠ س	الثاني
		٢	- الفقه	٢٥١ س	الثاني
		٢	- دراسات في كتب السنة	٢٧١ س	الثاني

## مقرر قسم اللغة العربية

مستوى	رقم المقرر	مستوى المقرر	عدد الساعات المعتمدة	عدد ساعات الحضور	ملاحظ
الأول العام	ل ١٠١	- قواعد اللغة العربية	٣		
	ل ١٥١	- الأدب العربي	٢		
	ل ١٩١	- قواعد الاملاء	١		
الثاني تخصص رئيسي وفرعي	ل ٢٠١	- نحو وصرف (١)	٣		
	ل ٢٠٢	- نحو وصرف (٢)	٣		
	ل ٢١١	- فقه اللغة العربية	٢		
	ل ٢٥١	- دراسات أدبية (١)	٢		
	ل ٢٥٢	- دراسات أدبية (٢)	٢		
	ل ٢٩٠	- طرق تدريس اللغة العربية	٢		
تخصص رئيسي فقط	ل ٢٥٣	- بلاغة ونقد	٢		
	ل ٢٥٤	- أدب سعودي	٢		

## مقرر قسم الدراسات الاجتماعية

ملاحظات	عدد ساعات الحضور	عدد الساعات المعتده	مسمى المقرر	رقم المقرر
اجبارية	٢	٢	- جغرافيا طبيعية	٢٠٢ ج
اجبارية	٢	٢	- جغرافيا علمية	٢٠٣ ج
اختيارية	٢	٢	- جغرافية العالمين	٢٠٥ ج
اختيارية	٢	٢	- جغرافيا اقليمية	٢٠٦ ج
اختيارية	٢	٢	- جغرافيا بشرية	٢٠٧ ج
اجبارية	٢	٢	- تاريخ العرب قبل الاسلام	٢٠٩ ج
اجبارية	٢	٢	- تاريخ اسلامي	٢١٠ ج
اختيارية	٢	٢	- تاريخ حديث ومعاصر	٢١٢ ج
اختيارية	٢	٢	- تاريخ المغرب والأندلس	٢١٣ ج
اجبارية	٢	٢	- طرق تدريس الاجتماعيات	٢١٠ ج
اجبارية للرئيسي واختيارية للفرعي	٢	٢	- علم اجتماع	٢٠٠ ج
اجبارية للرئيسي واختيارية للفرعي	٢	٢	- تاريخ الحضارة الاسلامية	٢١٥ ج

## مقرر قسم العلوم

ملاحظات	عدد ساعات الحضور	عدد الساعات المعتمدة	مسمى المقرر	رقم قسم المقرر	مستوى
		٣	فيزياء مكملة	ع ٠١١	تكملي
		٣	كيمياء مكملة	ع ٠٤١	
		٣	أحياء مكملة	ع ٠٧١	
		٢	فيزياء عامة	ع ١٠١	أول عام
		٢	كيمياء عامة	ع ١٤١	
		٢	أحياء عامة	ع ١٧١	
		١	صحة مدرسية	ع ١١١	
	٢ ½	٣	فيزياء نظرية	ع ٢٠١	ثاني تخصص
		١	فيزياء عملي	ع ٢٠٢	
		٣	كيمياء نظرية	ع ٢٤٢	
	٢ ½	١	كيمياء عملي	ع ٢٤٣	
		٣	أحياء نظرية	ع ٢٧٢	
	٢ ½	١	أحياء عملي	ع ٢٧٣	
		٢	طرق تدريس العلوم	ع ٢٩٠	
تخصص رئيسي		٣	فيزياء نظرية	ع ٢٠٣	ثالثي تخصص
تخصص رئيسي	٢ ½	١	فيزياء عملي	ع ٢٠٤	
تخصص رئيسي كيمياء		٣	كيمياء نظرية	ع ٢٤٤	
تخصص رئيسي كيمياء	٢ ½	١	كيمياء عملي	ع ٢٤٥	
تخصص رئيسي أحياء		٣	أحياء نظرية	ع ٢٧٤	
تخصص رئيسي أحياء	٢ ½	١	أحياء عملي	ع ٢٧٥	

## مقرر الصحة المدرسية

١١١ ع - الصحة المدرسية ( ١ ساعة معتمده )

وهي تدرس بواسطة طبيب الوحدة ، ويهدف تدريس منهج الصحة المدرسية التي تعرف الطالب الشروط الصحية للبيئة المدرسية ، والشروط التي يجب توافرها لخلق جو مدرسي صحي .

وأيضاً تفسر الطلاب بالفذاء\* المثالي ومكونات الغذاء\* وأمراض نقص التغذية وكذلك اعطاءه صورة للعوامل التي تؤثر على صحة الانسان ومعرفة بالنضاعة والعدوى وكيفية التغلب على الأمراض المنتشرة في البيئة العامة ، والمناهج بفكرة تامة عن الأمراض والطرق التي يتبعها للوقاية من الأمراض .

ثم يعطى الطالب فكرة عن الاسعافات الأولية وطرق الفحص على الحسوح واعطاء\* الحقن .

## مقرر قسم الرياضيات

ملاحظة	متطلبات المقرر	عدد ساعات الحضور	عدد الساعات المعتمدة	مسمى المقرر	رقم المقرر	مستوى
			٢	- جبر مكمل	٠١٢ ض	كفلي
			٢	- حساب وهندسة مستوية	٠١٣ ع	
			٣	- هندسة تحليلية ومبادئ حساب مثلثات	٠١٤ ض	
		٣	٢	- مبادئ الجبر الحديث (١)	١٠١ ض	أول
	١٠١ ص	٣	٢	- مبادئ الجبر الحديث (٢)	١٠٢ ع	ثاني
		٣	٢	- هندسة وحساب مثلثات	١٠٣ ص	
			٣	- هندسة تحليلية ومستوية	٢٠٠ ض	ثالث
			٤	- تحليل رياضي	٢٠١ ض	رابع
	٢٠١ ص		٤	- تفاضل وتكامل (١)	٢٠٢ ض	خامس
			١	- احصاء واحتمالات	٢٠٣ ص	سادس
			٢	- طرق تدريس الرياضيات	٢٩٠ ع	سابع
	٢٠٢ ض		٤	- تفاضل وتكامل (٢)	٢١١ ض	ثامن
						تاسع
						عاش

## مقرر قسم التربية وعلم النفس

ملاحظات	متطلبات التخرج	عدد ساعات الحضور	عدد الساعات المعتددة	اسم المقرر	رقم المقرر	مستوى
			٢	- مبادئ التربية	١٠١ ر	الأول (العام)
			٢	- علم نفس نمو	١٥١ ر	
			٢	- علم نفس التعليم	١٥٢ ر	
			٢	- حلقة بحث تربوي	٢٠١ ر	الثاني حصص
			٢	- إدارة مدرسية	٢٠٢ ر	

## مقرر قسم الوسائل التعليمية

ملاحظات	عدد الساعات المعتمدة	عدد الساعات المحاضرة	اسم المقرر	رقم المقرر	مستوى
	٢	١	- تربية فنية	١٠١ و	الأول
	٢	٢	- تكنولوجيا التعليم	١٠٢ و	(عام)
	٥	٢	- انتاج وسائل (١)	١٠٣ و	
	٥	٢	- انتاج وسائل (٢)	١٠٤ و	



## مقرر قسم التربية الرياضية

ملاحظات	عدد الساعات المحضرة	عدد الساعات المعتمدة	اسم المقرر	رقم المقرر	المستوى
	٢	١	تربية رياضية	١٠١ ت	الأول

(ب) المتابعة المستمرة لتنفيذ العطية التربوية:

وهذه من المهام الأساسية لرئيس القسم وذلك بعد ترميى هام . . . ان الكليات المنوطة هي في الأساس تعد مرتين لمرحلة من أهم المراحل . . . ألا وهي المرحلة الابتدائية . . . لذا يجب التركيز على هذه الناحية خاصة وأن الصعوبة تكمن في أن عدد من مدرسي المواد هم من المؤهلين طميا الا أنه قد ينقصهم التأهيل التربوي العالي . . . لذا يجب عليه متابعة العطية وترسيخ مفاهيم الكليات التربوية في أذهان المعلمين قبل المتعلمين .

لذا فان رئيس القسم ليس منفرداً بل فهو مطالب بعدد من المحاضرات . . . ويحدد نصيب رئيس القسم ما بين ٦ محاضرات كحد أدنى الى عشر محاضرات أسبوعياً اذا اقتضت الحاجة .  
(ج) توزيع الجند اول على المدرسين :

من مهام رئيس كل قسم توزيع الجند اول وعدد المحاضرات الاسبوعية على المدرسين بالنسبة من واقع عدة معطيات:

١ - التخصص الدقيق لعضو هيئة التدريس بالقسم .

٢ - الخبرات العلمية التي صر بها .

ولهذا التوزيع يعد كل رئيس قسم بطاقة محددة لكل عضو عامل بالقسم بالشكل التالي

الاسم رابعياً	المؤهل	الخبرات	ملاحظات

(د) توزيع المحاضرات بناء على نصاب كل مدرس ان ينص نظام الجامعات بأن الساعات الاسبوعية الحضورية المطالب بها العامل بالكلية هي ٤ ساعة حضورية من حق رئيس القسم توزيع ما يلي :

- المدرس الذي يحمل الماجستير مطالب بأربعة عشرة ساعة أسبوعية وشر ساعات مكتب بواقع

## ساعات كل يوم.

الساعات المطالب بها الدكتور دون درجة أستاذ هي ١٢ ساعة اسبوعية مع عشر ساعات مكتب بواقع ٢٢ ساعة اسبوعية.

عضو هيئة التدريس بدرجة أستاذ ٨ ساعات اسبوعية مع عشر ساعات مكتب فالمجموع ١٨ ساعة.

القسم الثاني : وهو ما يتعلق بالنواحي الادارية ويتفرغ الى ما يسلي :-

(١) اعداد تقارير الكفائية عن كل عضو هيئة تدريس:

لعله من الصعب في مجال التعليم العالي تقييم عضو هيئة التدريس من الناحية العلمية على افتراض أساسي وهو أنه لم يعمل لهذا المستوى الا بعد أن احتاز العديد من المؤهلات التي تصقله لممارسة هذا المجال .

الا أن ذلك لا يمنع من محاولة تقييمه من الناحية الادارية. لذا بدأ في تطبيق استمارة تقييم بالكلية المتوسطة بالطائف في محاولة لتصنيفها وتعميمها بجميع الكليات . . . تطبيق استمارة تقييم بالنواحي الادارية تشمل عدة نقاط أهمها :

(أ) مدى التزام عضو هيئة التدريس بدخول المحاضرات في وقتها .

(ب) ما يتعلق بالغياب عن المحاضرات بعذرا أو بدون عذر .

(ج) ما يتعلق بزمن اعطاء المحاضرة . . . . . زمنها كاملا .

(د) مدى التزامه بالحضور كل يوم .

(هـ) مدى اهتمامه بمساعدة الطلاب .

(و) أسلوبه في اشارة النقاش داخل القسم .

(ز) مدى التعاون مع القسم خارج المادة .

(ح) جودته في اعداد الخطط الدراسية ووسائل التقييم .

(ط) نظرتة العامة للكلية التي يعمل بها .

ويستم تعبئة هذه الاستمارة من طريق رئيس القسم بمعرفة عضو هيئة التدريس.

### (٢) اعداد ميزانية القسم واحتياجاته :

مع بداية كل عام يعد رئيس القسم بناءً على المعطيات المتوفرة لديه وبناءً على مهام القسم اعداد ميزانية القسم واحتياجاته السنوية من النواحي البشرية والمادية لترفع كجزء من ميزانية الكلية لاعتمادها بالوزارة.

### (٣) المتابعة :

من مهام رئيس القسم متابعة ميزانيته واحتياجاته حتى تتوفر وبالتالي متابعة مدى فعاليتها لاعداد التقارير السنوية لمدى أهميتها ومدى الاحتياج الفعلي ومدى الفائد الموفرة منها.

— لما سبق فيتوفر بكل قسم عدد من الملفات أهمها :

أ - ملف الوارد والصادر.

ب - ملف العاطفين .

ج - ملف الخطط والاحتياج .

د - ملف المتابعة .

هـ - ملف الأنشطة .

و - ملف المناهج .

بقى أن نشير الى أن مدة رئيس القسم هي عامين دراسيين كاملين قابلة للتجدد بـ لفترة واحدة .

وهنا يبرز تساؤل بعد وضوح الصورة للوضع الادارى والمالى والأقسام الأكاديمية . . هل

هذه هي الصورة التى تكفل للكلية العمل وفق خط واضح يحقق أهداف الكلية من أقرب الطرق .

ان الحكم على هذا لا يند وأن يجيب عليه البحث فى فصل مقبل .

فكرة دمج مراكز العلوم والرياضيات بالكلية المتوسطة:

---

أنشئ موازياً لإنشاء الكليات المتوسطة بالعلوم والرياضيات ما يسمى بمركز العلوم والرياضيات كقائمة تدريسية وتربوية مستقلة بنفس أهداف الكليات المتوسطة عدا أنه يعد مدربين للمرحلة المتوسطة متخصصين في العلوم والرياضيات بعد الانتهاء من ٧٤ ساعة معتمده ليلها ٣٨ ساعة وهي ما يسمى بكفاءة التدريس.

وفي العام الماضي ١٣٩٩/١٤٠٠م اتخذت وزارة المعارف قرار بضم مراكز العلوم والرياضيات إلى الكليات المتوسطة بحيث يصبح الجهاز الإداري واحد وهيئة التدريس والأقسام العلمية واحدة. . . ولكن هنالك تشابه بين مركز العلوم والرياضيات وبين أهداف أقسام العلوم والرياضيات بالكلية التربوية.

## الفصل الثالث

ويشمل:

- نظام الدراسة .
- التسجيل .
- متطلبات التخرج .
- الأرشاد والمرشدون .

## النظام الدراسي بالكليات المتوسطة

سنلمح في هذا الفصل الملاحظات بسيطة للنظام الدراسي وأسلوب التسجيل ومتطلبات التخرج ، وكيفية عمل المرشدين . . والأسلوب الذي تسير عليه التربية العملية هيئال تدريب الدارسين لادراك مدى استفادة الطالب من دراسته .

وذلك في مدى المتابعة للنظام الدراسي . . ومتطلبات التخرج . . كما أن عمل المرشدين يمثل في جانبه الكبير ناحية ادارية . . والاتصال بالمدارس والتعليم لا بد وأن يتم بأسلوب اداري وتتشابه جميع الكليات المتوسطة في النقاط التالية بالنسبة للنظام الدراسي :-

- ١ - تتبع الدراسة بالكلية النظام الفصلي . . وتقسّم السنة الدراسية الى فصلين رئيسيين . . . . فصل الخريف . . وفصل الربيع . . بالاضافة لفصل اختياري قصير هو . . فصل الصيف وتكون مدة الدراسة في كل من الخريف والربيع سبعة عشر اسبوعا لكل فصل ، وفصل الصيف مدته تسعة أسابيع بما في ذلك موضوع الاختبارات .
  - ٢ - تسير الدراسة على نظام الساعات المعتمدة . . والساعة المعتمدة هي المحاضرة النظرية الواحدة (خمسون دقيقة) أو الجلسة العلمية الواحدة من ساعتين الى ثلاث ساعات اسبوعيا ولمدة فصل دراسي كامل .
  - ٣ - يعين لكل طالب مرشد يتابع دراسته وتقدمه ويدرس قدراته الشخصية ويوجهها الى المقررات التي يمكنه التسجيل بها .
  - ٤ - ترقم المقررات بأعداد بحيث يشير الرقم في منزلة العشرات الى مستوى المقرر الدراسي . . أما العدد المكون من العشرات والآحاد فيشير الى التمييز بين المقررات المدرسية في المادة الواحدة .
- فترقم جميع المقررات للمواد التكميلية بالرقم . . . ولا يحتسب ساعتها ضمن الساعات اللازمة للتخرج .

وترقم جميع مقررات المستوى الاول بالرقم ١٠٠

٢٠٠ . . . . . الثاني

ويتخذ لكل مادة دراسية رمز حسب الجدول التالي :

رمز المقرر	المادة	رمز المقرر	المادة
ع	العلوم	س	التربية الاسلامية
ض	الرياضيات	ل	اللغة العربية
و	الوسائل والتربية الفنية	ج	دراسات اجتماعية
ت	التربية البدنية	ر	التربية وعلم النفس



الغياب والانقطاع:

- ١ - يشترط في طالب الكلية أن يكون منتظماً ومتفرغاً للدراسة .
- ٢ - يشترط لدخول الطالب اختباراً أي مقرر ألا تقل مواظبته فيه عن ٧٥٪ من مجموع الساعات المحددة لهذا المقرر .
- ٣ - يجوز لمجلس الكلية أن يصرح للطالب بالانقطاع عن دراسته لأسباب يقبلها لفصل دراسي واحد أو أكثر على ألا تزيد عن ٢٤ أربعة وعشرون شهراً متصلاً ، ويحتفظ الطالب بمعدلاته السابقة ويماد تسجيله بعد انتهاء فترة الانقطاع ، ويشترط ألا يتعارض الانقطاع مع الحد الأقصى لبقائه محلاً بالكلية " أربع سنوات " ، وتحتسب فترة الانقطاع من ضمن تلك السنوات . . منها خمسة فصول دراسية بمكافأة تدريب وما بعدها لا يحق له المطالبة بهذه المكافأة .

انذار الطالب وفصله :

- ١ - يوجه انذار الى الطالب الذي يحصل على تقدير ( راسب ) قيمة اجمالية أقل من ٢ من معدل الفصل الدراسي الأول لدراسة أو في معدله التراكمي ، وهذا يعني وضع الطالب تحت الملاحظة .
- ٢ - عند حصول الطالب على انذار فان عليه أن يلقى مفعوله في مدة أقصاها فصلان دراسيان من تاريخ الانذار ، ويتم هذا الالغاء اذا رفع الطالب معدله التراكمي الى تقدير (مقبول) قيمة اجمالية ٢ أو أكثر .
- ٣ - يفصل من الكلية كل طالب يخفق في الغاء مفعول الانذار بعد مرور المدة المحددة لالغائه ويستثنى من ذلك الطالب الذي أكمل بنجاح ٥٠ ساعة معتمده أو أكثر .
- ٤ - يفصل من الكلية كل طالب يحصل على تقدير ( راسب ) في جميع المواد التي درست خلال الفصلين الدراسيين الأولين أو اذا لم يكمل متطلبات التخرج خلال أربع سنوات .

الاختبارات:

- (١) تتكون الدرجة النهائية في كل مقرر سواء كان نظريا أو عمليا من مجموع درجات الأعد الفعلية ودرجات الامتحان النهائي .
- (٢) يكون توزيع التقديرات على النحو التالي :

الرمز	التقدير	الدرجات	النسبة المئوية
أ	ممتاز	يمتطي الطالب خمس درجات	٩٠ — ١٠٠
ب	جيد جدا	• أربع •	٨٠ — ٨٩
ج	جيد	• ثلاث •	٧٠ — ٧٩
د	مقبول	• درجتين •	٦٠ — ٦٩
هـ	راسب	• صفر •	أقل من ٦٠

أما الطلبة الذين يتغيبوا عن حضور المقرر بدون عذر مقبول . . أو حرموا من دخول الاختبار النهائي للفصل في مقرر ما أو تغيبوا عنه فهمطون (س) (x) وتحسب ساعات الامتحان عند حساب المعدلات .

أما الطلاب الذين يتغيبون عن حضور مقرر ما أو لم يحققوا نسبة الحضور المقررة ٢٥ أو تخلفوا عن أداء الامتحان النهائي بعذر تقبله الكلية فانهم يعطون (ك) وطبهم إعادة هذا المقرر دراسة وامتحانا قبل نفى عام ولا تحسب الساعات المعتمدة التي حصل فيها الطالب على (ك) عند احتساب المعدلات .

- (٣) يقوم مدرس المادة بإجراء الاختبارات الشهرية والنصفية والنهائية وفق قواعد يقررها القسم المختص . . ويمكن أن يقسم الطالب وفق ما يأتي :
- ١ — البحوث والواجبات التي تتطلبها طبيعة المادة .

ب - اختبار أو أكثر خلال الفصل الدراسي حسب ما يراه استاذ المادة

ج - اختبار نهائي اجباري ينتهي بنهاية الأسبوع الأخير من الفصل الدراسي بالتنسيق بين الأقسام المختلفة .

د - يجرى عضو هيئة التدريس الاختبارات الفصلية في الوقت المخصص للمحاضرة . . . . .  
 وحده تقسم كل المسئوليات التي تترتب على الغياب أو القيام بمحاولة الفش والحرم  
 من الاختبار على أن يخبر رئيس القسم بكل اجراء وسبباته ثم يبلغ القسم مكتب القبول  
 والتسجيل لتسجيل الواقعة في ملف الطالب .

هـ - ما يخص للبحوث والأعمال الشهرية متروك لكل قسم حسب طبيعة المادة .  
المعدلات والتقدير على النمط التالي :

١ - المعدل الفصلي :

وهو المتوسط الحسابي لمجموع الدرجات التي يحصل عليها الطالب في المقررات التي درسها في الفصل الدراسي وتحتسب كالتالي :

عدد نقاط المقرر = القيمة التي يتحصل عليها الطالب × عدد الساعات المقرره

فإذا درس الطالب أربعة مقررات مثلاً : ( ١ ) ، ( ٢ ) ، ( ٣ ) ، ( ٤ ) سواء في مادة

واحدة أو عدة مواد وكانت نتيجته فيها ٧٠% ، ٨٣% ، ٦٥% ، ٩٤% (القياس

٣ ، ٤ ، ٢ ، ٥) وكانت عدد الساعات المعتمده المقرر هي ٢ ، ٢ ، ٤ ، ٣ على

الترتيب فيكون :

$$\text{عدد نقاط المقرر (١)} = ٢ \times ٣ = ٦ \text{ نقاط}$$

$$\text{. . . (٢)} = ٢ \times ٤ = ٨ \text{ . . .}$$

$$\text{. . . (٣)} = ٤ \times ٣ = ١٢ \text{ نقطه}$$

$$\text{. . . (٤)} = ٣ \times ٥ = ١٥ \text{ . . .}$$

$$\begin{array}{l} \text{مجموع عدد النقاط في المقررات الاربعة} \\ \text{مجموع الساعات للمقررات الاربعة} \end{array} = \begin{array}{l} ٤١ \text{ نقطه} \\ ١١ \text{ ساعة مقررة} \end{array}$$

$$\text{المعدل الفصلي} = \frac{\text{مجموع النقط}}{\text{مجموع الساعات المقررة}} = \frac{٤١}{١١}$$

وتقسم المعدلات الفصلية بغرض متابعة تقدم الطالب حسب الجدول التالي :

التقدير	النسبة المئوية
راسب	أقل من ٢٠٠
مقبول	من ٢٠٠ - ٢٧٤
جيد	من ٢٧٥ - ٣٧٤
جيد جدا	من ٣٧٥ - ٤٤٤
ممتاز	من ٤٤٥ - ٥٠٠

#### المعدل التراكمي :

هو المتوسط الحسابي لمجموع الدرجات التي يحصل الطالب في المقررات التي درسها منذ بداية دراسته بالكلية الى وقت حساب ذلك المعدل موزعه على أساس عدد الساعات المقررة التي درسها الطالب في هذه الفترة ، ويحسب المعدل التراكمي بقسمة مجموع النقاط التي حصل عليها في المقررات التي درسها الطالب في هذه الفترة على مجموع الساعات المقررة لتلك المقررات .

#### المعدل العام :

وهو المعدل التراكمي عند انتهاء الطالب لمتطلبات التخرج .

#### التقديرات النهائية :

الطالب الذي يحصل في معدله على ٤٤٥ - ٥٠٠ . يعتبر تقديره النهائي (ممتاز) مع مرتبة الشرف الاولى .

— الطالب الذى يحصل فى معدله العام على ٣٧٥ - ٤٤٤ يعتبر تقديره النهائى (جيد جدا) مع مرتبة الشرف الثانية .

— الطالب الذى يحصل فى معدله العام على ٢٧٥ - ٣٧٤ يعتبر تقديره النهائى (جيد) .

— الطالب الذى يحصل فى معدله العام على ٢٠٠ - ٢٧٤ يعتبر تقديره النهائى (مقبول) .

هذا وقد أعدت الكلية المتوسطة بالطائف خلال العام ١٤٠٠ هـ دراسة حول هذا الموضوع وتمت مناقشتها فى مجلس عمداء الكليات وتم اقرارها ومن المحتمل تطبيقها .  
الرسوب واعادة المقررات:

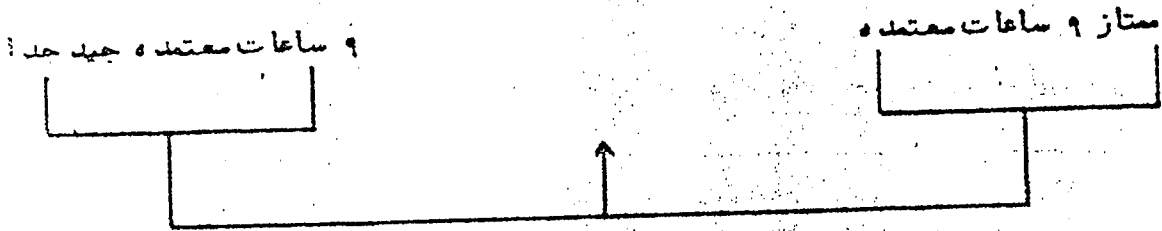
مع عدم الاخلال بنظام الاختبارات بالكليات تطبق القواعد الآتية :-

- (١) الحد الأدنى للنجاح فى كل مقرر هو ٦٠ ٪ .
  - (٢) فى حالة رسوب الطالب فى مقرر ما سواء كان اجباريا أو اختياريا تثبت نتيجة الرسوب لذلك المقرر فى سجل الطالب وتدخل فى حساب معدله الفعلى ومعدلاته التراكمية ومعدله العام .
  - (٣) اذا كان المقرر الذى رسب فيه الطالب اجباريا وجب عليه اعادة نفس المقرر دراسة اجبارية .
  - (٤) أما اذا كان المقرر الذى رسب فيه الطالب اختياريا فيجوز له اعادة نفس المقرر أو دراسة مقرر اختياري آخر دراسة اختيارية .
  - (٥) تكون اعادة المقرر فى الأوقات التى يقدم فيها هذا المقرر حسب خطة الكلية .
- دراسة حول تحديد وطريقة حساب المعدلات الفصلية والمعدلات التراكمية:

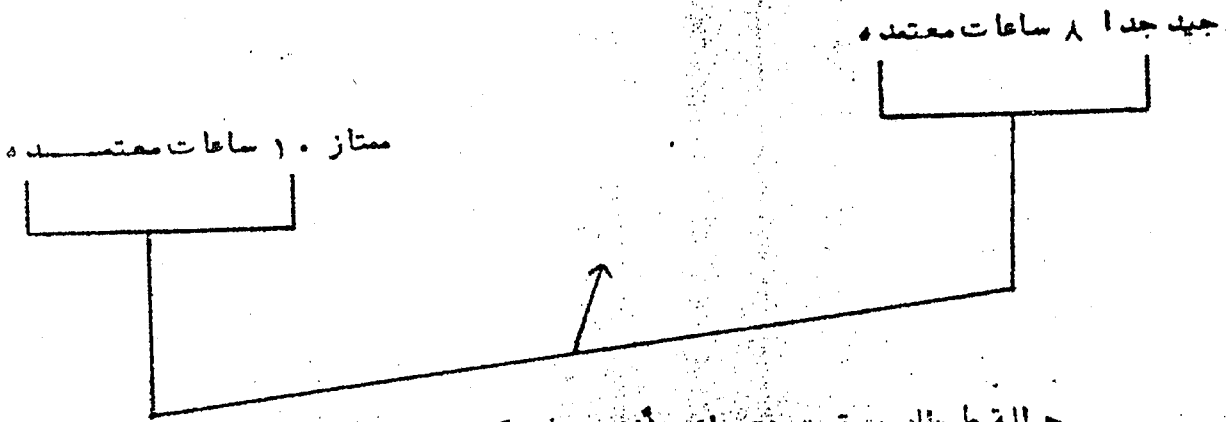
- (١) الهدف من الدراسة تحديد بداية ونهاية كل تقديري من التقديرات التالية : ممتاز - جيد جدا - جيد - مقبول . . . . . وتحديد النقاط التى تفصل بين تقديرين .
- (٢) المعطيات الأساسية التى اعتمد عليها عند اجراء هذه الدراسة :  
— كون الكليات المتوسطة تسير على نظام الخمس نقاط فيما يتعلق بحساب التقدير بالنسبة للمواد . . . . . وهى كالتالى :-

٥	أ	١٠٠	—	٩٠	ممتاز
٤	ب	٨٩	—	٨٠	جيد جدا
٣	ج	٧٩	—	٧٠	جيد
٢	د	٦٩	—	٦٠	مقبول
صفر	هـ	٥٩	—	٥٠	راسب

الدراسة اجريت على نتائج افتراضية لطالب سجل ١٨ ساعة معتمده أن هذا الطالب لا يستطيع الانتقال من تقدر برافلي الى آخر الا اذا حصل على تقدر برافلي في عشر ساعات على الأقل من بين الـ ١٨ ساعة ويمكن توضيح برسمها بيانها أو بهذا الشكل لسهولة فهمها .



حالة الطالب في مرحلة وسط من جيد جدا وممتاز



حالة طالب حقق نتائج أفضل مكثفه

ممتاز ٨ ساعات معتمده



جيد جدا ١٠ ساعات معتمده



حالة طالب لم يصل الى المرحلة الوسط بين ممتاز وحيد جدا

لهذا فهو لم يحقق الحد الأدنى للحصول على ممتاز - لذلك نتيجته جيد جدا - هذا الشكل

يصدق على أي تقديريين آخرين .

( ٢ ) ، ( ٣ ) لا اشكال فيهما .

الحالة الوسط بين تقديريين لا يمكن التخلص منها الا بوضع نقطة فصل افتراضية وهذه النقطة يجب أن تكون لصالح الطالب .

يمكن أن نتفق على الاتي : الطالب الذي يحصل على ٩ ساعات يعتبر ممتاز ، و٩ ساعات

بتقدير جيد جدا أو بعبارة أخرى الطالب الذي يحصل على نصف النصاب في تقديري والنصف الآخر

في تقدير آخر يمنح التقدير الأعلى . . وبهذا يزول الاشكال الذي يعترضنا في الحالة ( ١ ) .

عند ما تكون تقديرات الطالب مختلفتان استخراج المعدل العاظم هو الذي يحدد تقديري الفعلي

النقاط	التقدير	النقاط	التقدير	النقاط	التقدير	الساعات المعتمده
١٥	أ	١٥	أ	١٥	أ	٣
١٠	أ	١٠	أ	١٠	أ	٢
١٥	أ	١٥	أ	١٥	أ	٣
٤	ب	٥	أ	٥	أ	١
٤	ب	٥	أ	٤	ب	١
١٢	ب	١٢	ب	١٢	ب	٣
١٢	ب	١٢	ب	١٢	ب	٣
٨	ب	٨	ب	٨	ب	٢
٨٠		٨٢		٨١		١٨

الحالة الأولى :

$$\begin{aligned} \text{المعدل} &= \frac{\text{مجموع النقاط}}{\text{عدد الساعات المعتمدة}} = \frac{81}{18} = 4.5 \\ \text{المعدل} &= \frac{\text{مجموع النقاط}}{\text{عدد الساعات المعتمدة}} = \frac{82}{18} = 4.55 \\ \text{المعدل} &= \frac{\text{مجموع النقاط}}{\text{عدد الساعات المعتمدة}} = \frac{80}{18} = 4.44 \end{aligned}$$

## جدول رقم (٢)

النقاط	التقدير	النقاط	التقدير	النقاط	التقدير	الساعات المعتمدة
١٢	ب	١٢	ب	١٢	ب	٣
٨	ب	٨	ب	٨	ب	٢
١٢	ب	١٢	ب	١٢	ب	٣
٣	ج	٤	ب	٤	ب	١
٣	ج	٤	ب	٣	ج	١
٩	ج	٩	ج	٩	ج	٣
٩	ج	٩	ج	٩	ج	٣
٦	ج	٦	ج	٦	ج	٢
٦٢		٦٤		٦٣		١٨

$$\begin{aligned} \text{المعدل} &= \frac{\text{مجموع النقاط}}{\text{عدد الساعات المعتمدة}} = \frac{63}{18} = 3.5 \\ \text{المعدل} &= \frac{\text{مجموع النقاط}}{\text{عدد الساعات المعتمدة}} = \frac{64}{18} = 3.56 \\ \text{المعدل} &= \frac{\text{مجموع النقاط}}{\text{عدد الساعات المعتمدة}} = \frac{62}{18} = 3.44 \end{aligned}$$



## جدول رقم (٣)

النقاط	التقدير	النقاط	التقدير	النقاط	التقدير	الساعات المعتمدة
٩	ج	٩	ج	٩	ج	٣
٦	ج	٦	ج	٦	ج	٢
٩	ج	٩	ج	٩	ج	٣
٢	د	٣	ج	٣	ج	١
٢	د	٣	ج	٢	د	١
٦	د	٦	د	٦	د	٢
٦	د	٦	د	٦	د	٢
٤	د	٤	د	٤	د	٢
٤٥		٤٦		٤٥		١٨

$$\text{المعدل} = \frac{\text{مجموع النقاط}}{\text{عدد الساعات المعتمدة}} = \frac{٤٥}{١٨} = ٢.٥$$

$$\text{المعدل} = \frac{\text{مجموع النقاط}}{\text{عدد الساعات المعتمدة}} = \frac{٤٦}{١٨} = ٢.٥٥$$

$$\text{المعدل} = \frac{\text{مجموع النقاط}}{\text{عدد الساعات المعتمدة}} = \frac{٤٤}{١٨} = ٢.٤٤$$

## جدول رقم (٤)

النقاط	التقدير	النقاط	التقدير	الساعات المعتمدة
٦	ج	٦	ج	٣
٤	ج	٤	ج	٢
٦	ج	٦	ج	٣
٤	ج	٤	ج	٢
٦	ج	٦	ج	٣
٤	ج	٤	ج	٢
صفر	هـ	٢	ج	١
٤	ج	٤	ج	٢
٣٤		٣٦		١٨

$$\frac{36}{18} = \frac{\text{مجموع النقاط}}{\text{عدد الساعات المعتمدة}} = \text{المعدل} = 2$$

$$\frac{34}{18} = \frac{\text{مجموع النقاط}}{\text{عدد الساعات المعتمدة}} = \text{المعدل} = 1.88$$

يمكن تحليل نتائج الجداول السابقة ومقارنتها بالشكل الاول لتحصل على :

- النقطة الوسط بين ممتاز وجيد جدا هي ٥ر٤
- وأقل من هذه النتيجة يجعل الطالب جيد جدا
- النقطة الوسط بين جيد جدا وهي ٣ر٥
- أعلى منها جيد جدا والى ما دون ٥ر٤ أقل منها جيد

— النقطة الوسط بين جيد ومقبول هي ٢.٥

أعلى منها وإلى ما دون ٢.٥ جيد وأقل منها مقبول .

— ونظرا لأن الطالب الذي ينجح بتقدير مقبول يكون معدله  $2 = \frac{2 \times 18}{18}$

∴ مقبول تتكون من ٢ إلى ما دون ٢.٥

ماتقدم يمكن تلخيص النتائج بالشكل التالي :

٢.٤٩	—	٢	تقدير مقبول من
٣.٤٩	—	٢.٥	تقدير جيد من
٤.٤٩	—	٣.٥	تقدير جيد جدا من
٥	—	٤.٥	تقدير ممتاز من

## التسجيل

- ( أ ) يكون تسجيل الطالب لدراسة مقررات الفصل اندراسى خلال اسبوع التسجيل \* الاسبوع الاول من الفصل الدراسى \* ويجوز التسجيل خلال الاسبوعين التاليين لأسبوع التسجيل ، ويستمر ذلك بعد موافقة المرشد واستاذ المادة .
- ( ب ) يجوز للطالب الغاء تسجيله لمقرر ما أو تغيير تسجيله من مقرر الى آخر فى مدة لا تزيد على اسبوعين من بدء الدراسة أو ما يسمى بأسبوع الحذف والاضافة .
- ( ج ) يجوز انسحاب الطالب من دراسة مقرر حتى نهاية الاسبوع الرابع من بدء الدراسة . . وفى هذه الحالة يدون فى سجله مقابل هذا المقرر كلمة "مسحب" .
- ( د ) اذا لم ينسحب الطالب بعد مرور المدة المذكورة أعلاه فى الفقرة " ج " يلتزم بهذا المقرر وتطبق عليه قواعد الغياب فى حالة انقطاعه عنه .
- ( هـ ) الحد الأدنى لعدد الساعات المعتمدة التى يسمح للطالب بالتسجيل فيها فى الفصل الدراسى الواحد هو ثمانية عشر ( ١٨ ) ساعة معتمدة .
- ( و ) الحد الأقصى لعدد الساعات المعتمدة التى يسمح للطالب بالتسجيل فيها فى الفصل الدراسى الواحد هو اثنتان وعشرون ( ٢٢ ) ساعة معتمدة ليتمكن الطالب من انهاء الدراسة خلال خمسة فصول .
- ( ز ) يجوز لمجلس الكلية الترخيص بزيادة الحد الأقصى أو انقاص الحد الأدنى للعبء الدراسى للطلاب فى الفصل الدراسى الواحد بناءً على مشورة المرشد على ألا يتعارض مع الحد الأدنى لعدد سنوات الحصول على الدرجة .

## التحويل الداخلي بالكلية

يجوز تحويل تسجيل الطالب من تخصص إلى آخر بعد موافقة المرشد ومجلس الكلية على أن يتم ذلك خلال فترة تغيير التسجيل في الفصل الأول من المستوى الثاني من الدراسة .

### التحويل من الخارج إلى الكلية

#### ( ١ ) طلب القبول :

الطلاب المحولون من الكليات والجامعات والهيئات العلمية من نفس المستوى والمعترف بها يطلب منهم تحويل معدلاتهم ومقرراتهم التي تحصلوا عليها رأساً إلى مكتب التسجيل بالكلية مصحوبة بشهادة تثبت سبب تحويلهم وحسن سلوكهم .

#### ( ٢ ) تعادل المقررات : المنوحة من الكليات أو الجامعات والهيئات المعترف بها من نفس

المستوى على أن تدخل ضمن متطلبات الكلية للحصول على دبلوم الكليات المتوسطة لا عددان مدرسي المرحلة الابتدائية حسب لوائح الكلية ، كما أن جميع المقررات التي تحصل فيها الطالب على تقدير أقل من ( ٢ ) حسب نظام تقديرات الكليات المتوسطة ، ولا يجوز احتسابها ضمن الساعات المعتدة المحولة . . ويراعى في جميع الأحوال ألا تقل مدة انتظام الطالب المحول في الدراسة بالكلية عن فصل دراسي واحد قبل منحه الدبلوم .

هذا ومع بداية كل فصل دراسي تعد الكليات المتوسطة جدولاً عاماً للكلية

لكل طالب نسخه منه ويشمل :-

١ - تعليمات للطالب من التسجيل .

٢ - تعليمات للمرشدين .

كما أنه يشمل جميع المواد النازلة وأوقاتها وأرقام الغرف . . كما يشمل في خانة الملاحظات

المتطلبات السابقة لكل مادة .

وتعد الكليات في الاسبوع الأول خطة للتسجيل ، وتجند جميع العاملين بالكلية في العمل

للتسجيل كسجلين ومرشدين وتهيئ البطاقات اللازمة وهي :

( ١ ) ثلاث بطاقات للجدول الدراسي يسجل منها الطالب جدول له ، الأولى يحتفظ بها الطالب

والثانية تسلم للمرشد بينما تسلم الثالثة لقسم التسجيل .

( ٢ ) بطاقة تسجيل مادة تسلم للمدرس في أول محاضرة . . وتشمل اسم الطالب ورقمه والمادة

المسجلة ورقمها ورمزها ورقم الغرفة ، ويسجل بها المدرس في نهاية الفصل الدراسي

تقدم الطالب وتسلم لقسم التسجيل مع كشف بأسماء الطلاب المسجلين في المادة

لرصد ها في سجل الطالب الأكا دمى .

## متطلبات التخرج

- (١) الحد الأدنى لعدد الساعات اللازمة للتخرج وللحصول على دبلوم الكليات المتوسطة لعدد المعلمين خمس وسبعون ساعة معتمدة.
- (٢) الطلبة الذين لديهم قصور في العلوم والرياضيات أو اللغوية الانجليزية عليهم أخذ مقررات تكميلية (١٨) ساعة ولا تحسب ساعتها ضمن الخمس وسبعون ساعة المعتمدة المذكورة أعلاه واللازمة للتخرج.

رقم المقرر	اسم المقرر	الساعات المعتمدة
٠١٢ ض	حساب	٢
٠١٣ ض	حساب وهندسة مستوية	٢
٠١٤ ض	هندسة تحليلية وحساب مثلثات	٣
٠١١ ع	فيزياء	٣
٠٤١ ع	كيمياء	٢
٠٧١ ع	أحياء	٢
—	لغة انجليزية	٢

أن يكمل الطالب بنجاح دراسة تسع وثلاثين ساعة معتمدة في المستوى الأول العام من المقررات التي تحمل رقم ١٠٠ حسب التوزيع التالي :-

رقم المقرر	اسم المقرر	الساعات الممتدة
١٠١ س	ثقافة اسلامية " مدخل "	٢
١٠٢ س	ثقافة اسلامية " اقتصاد "	٢
١٠٣ س	التجويد	٢
١٠١ ل	قواعد اللغة العربية	٢
١٥١ ل	الأدب العربي	٢
١٩١ ل	قواعد الامتلاء	١
١٠١ ض	مبادئ الجبر الحديث (١)	٢
١٠٢ ض	مبادئ الجبر الحديث (٢)	٢
١٠٣ ض	هندسة وحساب مثلثات	٢
١٩١ ع	فيزياء	٢
١٤٢ ع	كيمياء	٢
١٧١ ع	أحياء	٢
١١١ ع	صحة مدرسية	١
١٠١ ر	مبادئ التربية	٢
١٥١ ر	علم نفس النمو	٢
١٥٢ ر	علم نفس التعليم	٢
١٠١ ت	تربية رياضية	١
١٠١ و	تربية فنية	١
١٠٢ و	تكنولوجيا التعليم	٢
١٠٣ و	انتاج وسائل (١)	٢
١٠٤ و	انتاج وسائل (٢)	٢

٤ أن يكمل الطالب بنجاح دراسة ستة وثلاثين ساعه معتمدة في المستوى الثاني (التخصص

من المقررات التي تحمل رقم (٢٠٠) موزعه كالاتى :

١ - ٢٨ ساعه معتمده تقسم بين أى مادتين من المواد الخمس الآتية :



"دراسات اسلامية - لغة عربية - دراسات اجتماعية - رياضيات - علوم"

بنسبة ١٦ الى ١٢ بحيث تكون احدى المادتين تخصص رئيسي (١٢ ساعة) ، والمادة الاخرى تخصص فرعي (١٢ ساعة) ويختار الطالب أي تخصصين يفضل الجمع بينهما .

(ب) حلقة بحث تربوي (٢٠١ ر)	٢	ساعة معتمده
ادارة مدرسية (٢٠٢ ر)	٢	" "
طرق تدريس التخصص الرئيسي	٢	" "
" " الفرعي	٢	" "

وضع خاص بالعلوم:

أ) اذا تخصص الطالب في العلوم كتخصص فرعي فان الاثنى عشر ساعة تقسم بالتساوي بين الشعب الثلاث (فيزياء - كيمياء - أحياء) بحيث يكون نصيب كل شعبه أربع ساعات معتمده .

ب) اذا تخصص الطالب في العلوم كتخصص رئيسي فانه ملزم بأخذ (٨ ساعات) معتمده في احدى الشعب الثلاث ويبقى نصاب الشعبتين الأخرين أربع ساعات معتمده لكل منها ليلبي التمام ست عشر ساعة معتمده .

## المرشد بين والارشاد

تنص لائحة الكليات المتوسطة الابتدائية التي تم وضعها عند انشاء الكليات المتوسطة في احدى فتراتها على أنه يعين لكل طالب مرشد يتابع دراسته وتقدمه ويدرس قدراته الشخصية ويوجهها الى المقررات التي يمكنه التسجيل بها .

وقد بدأت الكليات المتوسطة منذ انشائها بتطبيق نظام الارشاد واقتصر في البداية في المساعدة على التسجيل وتوضيح النظام وأهدافه للطالب .

وقد تم توزيع الطلاب على المرشدين حتى تشكل نظام كامل للارشاد بها يشمل ما يلي :

- (١) يعين لكل مرشد ما بين ٢٥ - ٣٠ طالب ودارس ويراعى قدر الامكان توزيع النسبة بين النوعين بحيث يرشد المرشد دارسين كما يرشد طلاب .
- (٢) المرشد مسئول مسئولية تامة عن الطالب خلال سيره في الدراسة وأسلوب تسجيله للمواد .
- (٣) من مهام المرشد اتاحة الفرصة للطالب للتسجيل بالحد الأدنى من الساعات المعتمدة ، وهو ١٨ ساعة . كما يعطى الدارسين والطلاب المتفوقين الحق في تسجيل الحد الأعلى من الساعات وهو ٢٢ ساعة معتمدة .
- (٤) يحاول المرشد مساعدة الدارس في أن يتخرج من الكلية خلال خمسة فصول دراسية وهي الفترة التي يستحق عليها مكافأة تدريب .
- (٥) كل مرشد مسئول عن الطلاب والدارسين المناطين به منذ لحظة قبولهم بالكلية بمجرد أن يتم تزويدهم بأسمائهم من قبل قسم التسجيل حتى نهاية دراستهم بالكلية واستلامهم للدراسات .
- (٦) لا تلق مهمة المرشد عند تخرج الطالب من الكلية بل يجب أن يساهم في الأعمال التي ستوضع لمتابعة الخريجين أثناء الخدمة .

- (٧) لابد وأن يتوفر لدى كل مرشد طبع خاص لكل طالب وارس يحتفظ به بجميع جملته  
الدراسية وتقارير سيره في العمل .
- (٨) يتلقى المرشد في نهاية كل فصل دراسي تقارير من مدرسي الأقسام تشمل الدرجة السنوية  
حصل عليها الطالب أو الدارس ومدى اقباله على دراسة المادة وأداء الأقسام  
المطلوبة بها ونسبة فيا به وتصورات المدرس عن مدى صلاحية الطالب للتخصص في  
المادة التي يدرسها .
- (٩) يخصص المرشد ساعات مكتبية كل يوم لا تقل عن ساعتين لاستقبال الطلاب والدارسين الذين  
يتولى الارشاد لهم ويناقشهم في مشاكلهم في محاولة لحلها .
- (١٠) لا تقتصر مهمة المرشد على النواحي الأكاديمية فقط بل يجب أن يهتم بالنواحي الانسانية  
في علاقته مع الطالب في مساعدته على حل مشاكله حتى الخاصة منها ومحاولة مساعدته في  
الظروف التي قد يتعرض لها داخل الكلية .
- (١١) يقدم المرشد في نهاية كل فصل تقرير عن كل طالب من طلابه الذين يحتاجون الى أي  
من المساعدة الى قسم التسجيل بالكلية ليعرضها على مجلس الكلية .
- (١٢) يعد المرشد في بداية الفصل الأخير بالكلية خطاب " توقع تخرج " لقسم التسجيل يوم  
فيه الساعات التي سجلها في الفصول السابقة والساعات التي سجلها في فصل تقدم  
التقرير ويشير بأنه بانتها هذا الفصل واجتيازه للمواد يستحق الدبلوم .
- (١٣) بعد نهاية الساعات المعتمدة للطالب يوصي المرشد بموجب خطاب لقسم التسجيل  
الطالب أو الدارس دبلوم الكليات المتوسطة وفق التقدير الذي استحقه الطالب بناءً على  
نظام النقاط بالكلية .
- (١٤) بالنسبة للطلاب والدارسين المتفوقين وذوي القدرات النادرة يعد المرشد خطاب توصية  
بتحديد الأماكن القيادية أو التنفيذية التي يفضل أن يعملوا بها ، وبناءً عليه يعد مجلس  
الكلية خطاب للجهاات المختصة مراعاة ذلك .

٥ ( ١ ) يفضل قدر الامكان أن يكونوا المرشد بين السعوديين الذين يفهمون ظروف البيئة ومساكنات وتقاليده المجتمعية.

ما سبق أهم النقاط في الارشاد وتفسير الكليات سيرا حسنا حيال هذا الموضوع علما بأن مجلس بعض الكليات يعقد في نهاية كل فصل دراسي جلسة للمجلس يدهوا لها المرشد بين ويناقش معهم المشاكل والحلول التي يرونها ويتخذ قرارات في حينه لتسهيل مهمتهم.

وان كان للبحث ملاحظه حول هذا الموضوع فيجب مراعاة ما يلي :-

( ١ ) يجب ألا يعمل المدرس مرشدا الا بعد عمله فصل دراسي كامل في الكلية على الأقل حتى يدرك الأهداف العامة للكلية.

( ٢ ) اعداد دليل للارشاد بحيث يستفيد منه كل مرشد مستخدم .

( ٣ ) يخفف نصاب المرشد حتى يستطيع ممارسة عملية الارشاد وهو مستعد لها ومتفرغ من المحاضرات.

( ٤ ) يعطى المرشد بعض الاجراءات التنفيذية على طريق قسم التسجيل .

الجزء الثاني

الفصل الأول

ويشمـل :

– مستقبل الكميات المتوسطة

– دراسة مستقبلية لجلب طلاب الثانوية العامة.

### مستقبل الكليات المتوسطة

افتتحت وزارة المعارف حتى الآن سبع كليات متوسطة وهى :

- ( ١ ) الكلية المتوسطة بالرياض .
- ( ٢ ) الكلية المتوسطة بمكة المكرمة .
- ( ٣ ) الكلية المتوسطة بالرس " القصيم .
- ( ٤ ) الكلية المتوسطة بالدمام .
- ( ٥ ) الكلية المتوسطة بالطائف .
- ( ٦ ) الكلية المتوسطة بالمدينة المنورة .
- ( ٧ ) الكلية المتوسطة بأبها .

كما تنوى وزارة المعارف فى العام القادم افتتاح كيتين متوسطتين فى كل من جيزان وحائل

كما أن فى المخطط فتح العديد من الكليات المتوسطة فى المستقبل القريب .

كما أن هدف الكلية الأساسى كما أشرنا فى فصل سابق ينقسم الى قسمين :

- ( أ ) تدريب المدرسين بالمرحلة الابتدائية من الحاصلين على مركز الدراسات التكميلية ومعاهد المعلمين الثانوية بعد مضى ثلاث سنوات على تعيينهم لتخرجهم بدبلوم الكليات المتوسطة كأسلوب لرفع مستواهم .

- ( ب ) قبول الطلاب الحاصلين على الثانوية العامة وثانوية دار التوحيد والمعاهد العلمية وما يعادلها وذلك لتخريج مدرسين للمرحلة الابتدائية على مستوى أرقى من سبقوه فى الخدمة . وازاء الرغبة فى تحقيق هذين الهدفين من أهداف الكليات المتوسطة سارت الخطة جنباً الى جنب مع الغاء معاهد المعلمين الثانوية فى مكة والرياض ثم الطائف والباحة وعدم افتتاح معاهد جديدة ولكن تحقق الكلية هدفها فى اعداد مدرسي المرحلة الابتدائية اعيدت جيداً بدأت الدراسة بنظام الساعات . . . ومن مزاياه أن يعطى للطالب حرية الاختيار والاتصال فى أوقات مختلفة وتستجلب الطالب الى الكلية فى الصباح والمساء . . . وحتى نفس

الكلية بالتزاماتها لم يكن ممكنا تخيير الطالب بأقل من ٧٥ خمس وسبعون ساعة معتمدة ،  
بالإضافة الى ثمانية عشرة ساعة ( ١٨ ) وتسمى "تكميلي" وهي بمثابة رينط وتهيئه للمواد  
العلمية بمعدل مستواها مستوى المواد المقدمة في المرحلة الثانوية .

كما حدد الصب الدراسي على الطالب ما بين ١٦ ساعة كحد أدنى ، ٢٢ اثنين وعشرون  
ساعة كحد أعلى . . والسماح بالتسجيل مرتبط بتقدير الطالب الفصلى ومدى قدرته على  
التحصيل .

ولو افترضنا أن طالبا يسجل بمعدل ٢٢ ساعة فعليا فإنه سيخرج من الكلية خلال خمسة  
فصول وهذه المدة تعادل عامين ونصف . . كما أن الحوافز التي منحت للدارسين بواقع مكافأة  
تعادل ١٠٠٪ من الراتب الأسمى للقادم من خارج المدينة ، ٣٠٪ من الراتب الأسمى لداخل  
المدينة حسب ماتتص لوائح الخدمة المدنية ، وعومل الطالب كما يعامل زميله بالجامعة  
وذلك بمنحه مكافأة شهرية مقدارها ٥٢٥ ريال لحاصل الثانوية العامة أدنى وما يعادل لها  
٦٢٥ ريال لحاصل الثانوية العامة على بالإضافة الى السكن والاعاشة لمن يرغب وهو ماتتص  
الجامعات لطلابها .

بالإضافة الى ماتتص فان الجامعات تمنح البكالوريوس لطلابها بعد حصولهم على حوالى ١٣٠  
ساعة معتمدة ويحق للطالب أن يسجل خلال الفصل الدراسي الواحد ٢٤ ساعة بالإضافة الى اتاحة  
فصل دراسى صيفى فى أغلب الأوقات للراغبين ويحق للطالب تسجيل ١٢ ساعة معتمدة خلال  
الفصل الصيفى .

ولو افترضنا أن طالبا سجل ٢٤ ساعة فإنه سيحصل على البكالوريوس بعد دراسة ستة فصول  
دراسية كاملة بمعنى أنه يستطيع الحصول البكالوريوس بعد ثلاث سنوات .  
بالإضافة الى النظرة الاجتماعية لمدرسى المرحلة الابتدائية ، أدنى الى عزوف طالب  
الثانوية العامة عن الانخراط فى الكليات المتوسطة ، لاستقبال الجامعات لهم لتسد حاجة  
المراحل المتوسطة والثانوية .

كل هذا أدى الى تدنى نسبة الطلبة الطهقين بالكليات المتوسطة ان لا يتعدى نسبة ١١٪ من الطلاب المسموح لهم بالالتحاق بالكليات المتوسطة ان أن الكليات تقبل سنويا ما بين ٣٥ حتى ١٠ طلاب وأحيانا وفي بعض الكليات أخيراً المهتقدم أحد .

وان كانت الكمية المتوسطة بكل من مكة المكرمة والرياض قد استقطبتا في السنة الأولى من انشائهما عدد من طلاب الثانوية العامة إلا أن الطلاب انصرفوا أخيراً بعد معرفة مناهج الكليات ومميزاتها .

وبالتالى فلو استمرت الكليات تعتمد على طلاب الثانويات العامة فانها لن تسد ولا جزئياً بسيط في المستقبل من حاجة المدارس الابتدائية .

وهنا يبرز سؤال وهو . كيف تستطيع استقطاب الحاصلين على الثانوية العامة للانخراط بالكليات المتوسطة .

سأناقش الاجابة على هذا السؤال خلال فصل قادم . . . ولكن السؤال الذى يتعلق بهذا الفصل حالياً اذا كانت الكليات المتوسطة تمارس بنسبة ٨٩٪ من مهامها فى تدريب مدرسي المرحلة الابتدائية فالى متى ستستمر الكليات؟

انهم من واقسع الاحصاءات نلاحظ ما يلى : (١)

— يبلغ عدد مدرسي المرحلة الابتدائية عموماً حتى تاريخ هذه الاحصاءات والعاملين بوزارة المعارف ١٨٤٨٤ مدرساً .

— من هذا العدد جزء يدرس بالكليات المتوسطة ومراكز العلوم والرياضيات بالسلطنة وعدد هم ١٧٦٢ مدرساً .

— من العدد الاجمالي جزء يدرس بمراكز الدراسات التكميلية ١٠٣٢ مدرساً ويبلغ عدد المتعثرون للدراسة بالخارج لدراسة اللغة الانجليزية ٦٥ مدرساً .

— ويبلغ عدد الدارسين بمراكز العلوم والرياضيات ٣٨٧ مدرساً وهم يدخلون ضمن العدد الاجمالي

(١) التقرير السنوى عن تطوير التعليم بوزارة المعارف لعام ١٣٩٨/٩٧ هـ  
احصاءات التعليم فى المملكة العربية السعودية لعام ١٣٩٨/٩٧ هـ  
الدليل الاحصائى للمدبرة العامة للتعليم بالمنطقة الغربية ١٣٩٩/٩٨ هـ



— يضاف الى الأعداد السابقة حوالي ٢٦٥٧ مدرسا لا يحق لهم الالتحاق بالكلية لعدم حصولهم على المؤهلات التي تتيح لهم الالتحاق بالكلية .

— بعد اخراج هذه الأعداد يبلغ عدد الدارسين الذين سيسمح لهم بالدخول في الكلية خلال السنوات القادمة ما يقرب ١٢٥٦٣ مدرسا يضاف اليهم خريجي مركز الدراسات التكميلية بالإضافة الى خريجي معاهد المعلمين الثانوية .

— هذا من ناحية ومن ناحية أخرى بالنظر الى الأعداد التي تقبلها الكليات حاليا وهو حوالي ١٢٨٠ درسا موزعين على الكليات السبع كالتالي :

— مكة المكرمة	٢٠٠	دارسا .	— الطائف	٢٤٠	دارسا .
— أبهنا	١٥٠	دارسا .	— المدينة	١٥٠	دارسا .
— الدمام	٢٠٠	دارسا .	— الرياض	٢٤٠	دارسا .
— القصيم	١٥٠	دارسا .			

وتنتميم من التعليم الابتدائي هذا عدا الكليات التي يحترم فتحها العام القادم . بناء على ذلك لو أردنا تحديد الفترة التي ستعمل فيها الكليات المتوسطة من أجل استقطاب جميع مدرسي المرحلة الابتدائية فانها حوالي تسع سنوات تنتهي لعام ١٤١٠ هـ وهذا الوقت من عمر المؤسسات التربوية قصير ، وجميع ما ينفذ ويربها ان لم يخدم لمدة أطول فانه عبث لا داعي له .

لذا فلو استمرت الكليات المتوسطة بوضعها الحالي والذي يتمثل فيما يلي :

أ- تقصى واضح لعدد من الحاصلين على الثانوية العامة ما يؤدي الى العجز في سد حاجة التعليم الابتدائي مستقبلا ، للزيادة المتوقعة في عدد تلاميذ المدارس الابتدائية وافتتاح العديد من المدارس .

ب- استقطاب عدد كبير من مدرسي المرحلة الابتدائية في فترة وجيزة ومنحهم مؤهل دبلوم الكليات المتوسطة ، والذي سينصب هذا المعين خلال فترة قصيرة ، كما حدث في مراكز الدراسات التكميلية التي بدأ الاقبال عليها شديدا . . وأخيرا يلزم مدرسي المرحلة

الابتدائية الحاصلين على الكفاية من الالتحاق بها الزاماً وتكاد تغلق أبوابها ، فان مصير  
الكلية قريباً هو مصيرها . . . ولهذا فلا بد وأن نبعث حل لعدد من المشاكل أهمها :-  
١- ما هي الوسائل التي بواسطتها نستطيع أن نجعل عدد من حاملي الثانوية العامة  
بكافة أنواعها يقبلون على الكليات المتوسطة ليصبحوا فيما بعد مدرسين للمرحلة الابتدائية .  
٢- كيف نستطيع أن نعيد مدرسي المرحلة الابتدائية الى الكلية المتوسطة لأكثر من مرة ونجعلها  
مؤسسة تدريب مستمرة العطاء .  
وفي الاجابة على السؤال الأول ستتضح احابة السؤال الثاني .

دراسة مستقبله لجلب طلاب الثانوية العامة وما يعادلها

### على الكليات المتوسطة

أشرنا فيما سبق بأن الطالب بالكلية المتوسطة والطالب بالجامعة نستطيع أن نقارن

بينهما فيما يلي :-

- ( ١ ) كل من طالب الكلية المتوسطة وطالب الجامعة يتقاضى مكافأة شهرية مقدارها ٥٢٥ خمسمائة وخمسة وعشرون ريال لحامل الثانوية قسم أدبي و ٦٧٥ ريالاً لحامل الثانوية قسم علمي .
- ( ٢ ) يتاح لكلا الطالبين السكن المريح مع الاختلاف النابع من ذاتية الكليات نفسها .
- ( ٣ ) يتاح لكلا الطالبين ثلاث وجبات كأعاشة مجاناً .
- ( ٤ ) توفر المواصلات اذا التزمت الحاجة ذلك .
- ( ٥ ) متطلبات التخرج بالنسبة لطالب الكلية المتوسطة ٧٥ ساعة معتمده بالإضافة الى ثمانية عشرة ساعة تكملي يصبح المجموع ٩٣ ساعة معتمده .
- بينما طالب الجامعة متطلبات التخرج بالنسبة له حوالي ١٣٠ ساعة معتمده .
- ( ٦ ) الحد الأعلى الذي يحق للطالب بالكلية المتوسطة تسجيله من الساعات المعتمده خلال الفصل الدراسي الواحد هو اثنتان وعشرون ( ٢٢ ) ساعة معتمده والحد الأعلى الذي يحق للطالب بالجامعة تسجيله خلال الفصل الدراسي الواحد من الساعات المعتمده هو أربع وعشرون ( ٢٤ ) ساعة .
- ولحسابها بالسنوات فان الطالب بالجامعة يحصل على البكالوريوس ان شاء الله خلال ثلاث سنوات دراسية بينما يحصل طالب الكلية على الدبلوم خلال سنتين ونصف السنة الدراسية .
- ( ٧ ) ويعين الطالب الحاصل على البكالوريوس كمؤهل تربوي مدرّس بالمرحلة المتوسطة أو الثانوية وفي المرتبة السابعة .
- ويعين الطالب الحاصل على دبلوم الكليات المتوسطة كمؤهل تربوي مدرّس بالمرحلة الابتدائية بالمرتبة السادسة .

٨) يتاح للطالب الحاصل على البكالوريوس بتفوق فرصة الاعاوة وتكميل الدراسات العليا بالماجستير والدكتوراه .

بينما لا يتاح للطالب الحاصل على دبلوم الكليات المتوسطة فرصة اكمال دراسته .  
وبداسة المقارنة اعلاه نستطيع أن نحدد بوضوح أن الدراسة الجامعية للطالب الجامعة أفضل بكثير من ناحية الراتب والمرتبة ومرحلة التدريس وفي نظرة المجتمع وامكانية مواصلة الدراسة بينما الفرق هو نصف عام دراسي والفرق في الساعات هو سبع وثلاثون ساعة فقط .

وقد أنرك الطلاب الحاصلين على الثانوية العامة هذه الميزات والفرق قبل غيرهم وأدأروا ظهورهم للكليات المتوسطة صوب الجامعات التي جعلت أبوابها مشرعة لاستقبالهم لتفسي بالستزاماتها .

وبداسة للطلاب المتقدمين للكليات المتوسطة نجد أن طالب الكلية المتوسطة واحد مما يلي :  
أ) طالب فشل في الجامعة لأكثر من فصل دراسي وقد يكون مفصولا وبالتالي فإن الملاذ له هو الكلية المتوسطة .

ب) طالب نظر الى المدة الزمنية القصيرة نسبيا فقط ولم ينظر الى الحوائب الأخرى فالتحق بها وعند ما اتضحت الصورة بدأ يشعر بعدم اقتناع فتجده متطلما .

ج) طالب ينظر للمدارس الموجودة بالمنطقة التي قدم منها فيجد أنه لا توجد الا مدرسة ابتدائية فيفكر بالعودة لقريته عن طريق الانخراط في الكلية .

لذا فان الكليات يجب أن تبحث عن حل لهذه المشكلة والتي تبدو في ظاهرها بسيطة بينما هي في العمق مهمة جدا ان تتعلق بالمستقبل . . . ولكن أصل الى الهدف مباشرة فانسى أرى الحل يكمن في النقاط التالية :

أولا - يقين تقسيم الطلاب بالكليات المتوسطة حسب نوعياتهم حاليا وهم دراس وهذا قائم على الكلية للتدريب وطالب وهو ملتحق بالكلية للحصول على مؤهل لأول مره .

— اتضح التفريق بين الطالب والدارس في الفصل الأول .

ثانياً - يجب أن تسمى الكليات جيداً لتحقيق الهدف الخامس من أهدافها وهو إجراء دراسة للتطوير الذاتي للكليات المتوسطة للاسهام في حل هذا المشكل .

ثالثاً - الايمان بأن الحوافز المعنوية هي أهم بكثير من الحوافز المادية لاستقطاب الطلبة للكليات المتوسطة .

رابعاً - يتوفر بالكليات المتوسطة أعداد لا بأس بها من المدرسين المؤهلين ، ولكن ترفع الكليات من مستوى عطائها فان زياده بسيطه لعدد المدرسين تفسى بالتزاماتها .

خامساً - الكليات المتوسطة تهتم بالأعداد الترسوي أكبر من الأعداد الأكاديهي بخلاف الجامعات التي تركز على الاثنسوين معاً .

سادساً - لذا فانه من السهل أن تزيد الكليات المتوسطة عدد الساعات الممتد به الي حوالي ساعه أي أقل من عشر ساعات ضمن الجامعة وهذه الساعات العشر تكون في الاعسند الأكاديهي لتمنح الطالب بعدها بكالوريوس تعليم ابتدائي يتخرج بعدها ليعمل في اند الابتدائية بالمرتبة السابعة .

سابعاً - بينما يستمر الدارس على الاسلوب الحالي على أن يعود مرة أخرى بعد أن ينحصر طرف المهنة لسنوات معينه ليستكمل بقية الساعات ويحصل على البكالوريوس

رابعاً - تتيح الكليات المتوسطة لخريجيهها فرصة استمرار دراساتهم العليا لمرحلة الماجستير وخصص معهد وهو مجالات التعليم الابتدائي ويعود للمدرسة الابتدائية .

خامساً - كما تتاح الفرصة للمتفوقين منهم للاهتعات للدكتوراه في نفس المجال لرفع مستوى التصلي الابتدائي .

سادساً - كما أنه يجب أن يهتم بالكليات المتوسطة اعلامياً عن طريق جميع الوسائل الاعلامية المسموع والمقروء والمرئية وجسولات داخل المدارس الثانوية لشرح أهدافها السامية ومحاولة تغيير النظرة الاجتماعية الخاطئه لمدرس المرحلة الابتدائية .

سابعاً - كما أنه يتحتم زيادة مكافأة الطالب بالكليات المتوسطة عن زميله بالجامعات أثناء الدراسة

والعناية به صحيا هو وهائلته لكي يستقطب جزء من طلاب الجامعات للكليات المتوسطة  
وبالتالى فان الطالب عند حصوله على الثانوية العامة اذا اراد أن يلتحق بالمرحلة  
الجامعية سيجد أمامه خيارين هما :-

الجامعة وعدد ساعاتها المعتمد ١٣٠ ساعة يحصل بعدها على البكالوريوس ويعين  
مدرسا بالمرحلة المتوسطة ويحق له اذا كان متفوقا اكمال دراسته العليا .

الكلية المتوسطة وعدد ساعاتها المعتمد ١٢٠ ساعة يحصل بعدها على البكالوريوس  
ويعين مدرسا بالمرحلة الابتدائية وينال امتيازات أثناء الدراسة أفضل من الجامعة  
ويحتاج له اذا كان متفوقا أن يكمل دراسته العليا المتخصصة ، كما أن فرصة اختيار  
المنطقة التى يرغب العيش فيها بعد التخرج أوسع بكثير من زميله طالب الجامعة .

فى تومس بنا على الاختيارات المتاحة أن الطالب سيلتحق بالكلية المتوسطة  
وبالتالى تمنح للكليات المتوسطة حق الاستمرار .

تنظيم هيكل ادارى موحد للكليات المتوسطة

الفصل الثانى . ويشمل :

- تعريف المصطلحات.
- أنواع التنظيمات الادارية.
- العوامل المؤثرة فى التنظيم الادارى والاسس التى يجب أن يقوم عليها .
- تحديد فلسفة التنظيم .
- خريطة الهيكل الادارى المقترح .
- أسلوب اتخاذ القرار .
- التقييم .
- متابعة الخرجين .

## تخطيط ادارى موحد للكليات المتوسطة

من واقع الدراسة التتبعية السابقة للكليات المتوسطة والعقبات التي وقعت أحيانا حصر  
فشره في طريق استكمال بناء هيكلها الادارى ومن واقع النظرة المستقبلية للكليات المتوسطة  
لذا فان من المحتم وضع تنظيم

جسد يد يمكن تعميمه على جميع  
الكليات المتوسطة طالما أن الهدف واحد والظروف البيئية متشابهة ، وما نقصد بالتنظيم هو  
تحديد الوظائف وتوزيعها وهو يهدف الى توفير نسوع من المهارات والمسئوليات عن طريق  
التوزيع المناسب للأشخاص والواجبات وتحديد الاختصاصات بحيث يمكن بواسطته الوصول الى  
وحدة الهدف وبالتالي فالتنظيم هو البناء أو الهيكل العام الذى يحدد العلاقات الرسمية  
المختلفة فى المنظمات الادارية (١) والهيكل هو العلاقة بين الأنشطة

والوظائف المتعدده فى التنظيم ويمكن تشبيه الهيكل التنظيمى بالهيكل العظمى فى الانسان  
والحيوان ، فهو يزود الاطار الذى ترتبط به مختلف الأجزاء أو الوحدات مراعىا عند التنظيم  
للهيكل الادارى عدة أسس للتنظيم هى :

(١) أساس الهدف . . . وطبقا لهذا الأساس يجب وضع هدف كل وحدة تنظيمية مع أهداف  
التنظيم ككل . . . وتساهم كل وحدة فى تحقيق الأهداف العامة .

(٢) الأساس المطابق للسلطة والمسئولية .

(٣) أساس السلطة الشكلى . . . يجب أن تكون هناك خطوط فاصلة للسلطة أعلى التنظيم التى  
أعلى . . . والتنظيم ليس هدفا فى حد ذاته وإنما هو هدف (وسيط) أو وسيلة لتحقيق  
أهداف المنظمة بكفاية عن طريق تنسيق الجهود وتنظيم العلاقات والمرونة فى مواجهة  
الظروف المتغيرة . (٢)

كما أن التنظيم لا يوجد لتجرد اتباع مجموعة من القواعد الفنية فى مجال التنظيم الادارى ولكن

(١) عبد الكريم درويش وليلى تكللا — اصول الادارة العامة ص ٥٤

(٢) نفس المصدر



مثل هذه الخطوات يجب أن تضمن بقدر الامكان اتاحة الفرصة للأفراد ليعملوا معا بجهـد متناسق وبطاقة مثلى بحيث يمكن فى النهاية أن يساعد التنظيم مجموعات الأفراد أن تتـوحد حول هدفها بطريقة هادفه نحو الهدف وقياس متزايد لتحقيق مبدأ الكفاية للفرد. المادة ( ١ ) وعند بداية التخطيط لآى مؤسسة أو أى تنظيم أو صياغته لابد من الالمام بالأسس العامة للإدارة وقد حددتها ما بول بعدة عبارات هى :

- |        |                        |        |                               |
|--------|------------------------|--------|-------------------------------|
| ( ١ )  | تقسيم العمل .          | ( ٢ )  | السلطة والمسئولية .           |
| ( ٣ )  | الالتزام بالقواعد .    | ( ٤ )  | وحدة الأمر .                  |
| ( ٥ )  | وحدة الاتجاه والغاية . | ( ٦ )  | خضوع الأفراد للمصلحة العامة . |
| ( ٧ )  | المكافأة .             | ( ٨ )  | المركزية .                    |
| ( ٩ )  | تسلسل القيادة .        | ( ١٠ ) | النظام المادى والاجتماعى .    |
| ( ١١ ) | المسئولية .            | ( ١٢ ) | الاستقرار .                   |
| ( ١٣ ) | روح الفريق .           |        |                               |

وقبل الخوض فى التنظيم لابد من التعرف على عدة عناصر للموضوع منها :

أولاً - أطراف العملية الادارية :

للعملية الادارية طرفين هاميين هما :-

الادارى :

----- وهو الذى يقوم بالتنسيق بين جهود أفراد المجموعه والإشراف عليها وحفزها من أجل الوصول للهدف ، وهو بأداءه لهذا الدور يشغل مركزا أعلى من باقى الأقسام سواه وصل اليه عن طريق الاختيار أو الانتخاب أو التعيين . . وهذا المركز يمكنه ممارسة اختصاصاته والسلطات المخولة له ، ومن أن يعمل كمعلم للجماعه وحكم بين أفرادها ويتطلب هذا أن يتصف بالمبادئ أو الخلق أو الابتكار والنظر الى ما يمكن أن يكون عليه مستقبل المنظمه واستخدام طاقات العاملين أفضل استخدام ممكن . وهو بهذا ادارى قائدا وليس مدبرا منفذا .

( ١ ) مفهومه - فهى - ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية .

الجماعه: وهى الطرف الثانى فى العملية الادارية وتمثل جميع الافراد الذين يضمهم التنظيم والذين قد يختلفوا كأفراد كل الاختلاف وان كانوا يتحدون فى عملهم من أجل هدف واحد ومجموع نشاط هؤلاء الافراد ينتج سلوك الجماعه.

## ثانياً - أنواع التنظيم:

هنالك ثلاثة أنواع تنظيمية فى الادارة تمكن المؤسسة بطرق مختلفة من ادارة ذاتها بطريقة تضمن الوصول الى الأهداف بطرق مختلفة.

### النوع الأول .. التنظيم الخطى أو الخط الوظيفى:

ويقوم هذا التنظيم على أساس أن كل المديرين على مستوى واحد يرفعون تقاريرهم الى المدير العام للمستوى الأعلى .. وهكذا وفى هذا التنظيم تسير السلطة صريحا ومطلقا وواضحة فى اتجاه مستقيم من المدير العام الى الأشخاص المسئولين فى المستويات المختلفة والذي يكون كل منهم مسئولاً عن منطقة معينة من مناطق العمل أو قسم معين.

ومن مزايا هذا التنظيم:

- أ - تحديد وتقسيم واضح للسلطة والمسئولية.
- ب - سهولة الاجراءات التنظيمية والادارية لبساطة التنظيم.
- ج - يتم تنفيذ المشروعات فى سرعه فائقة.

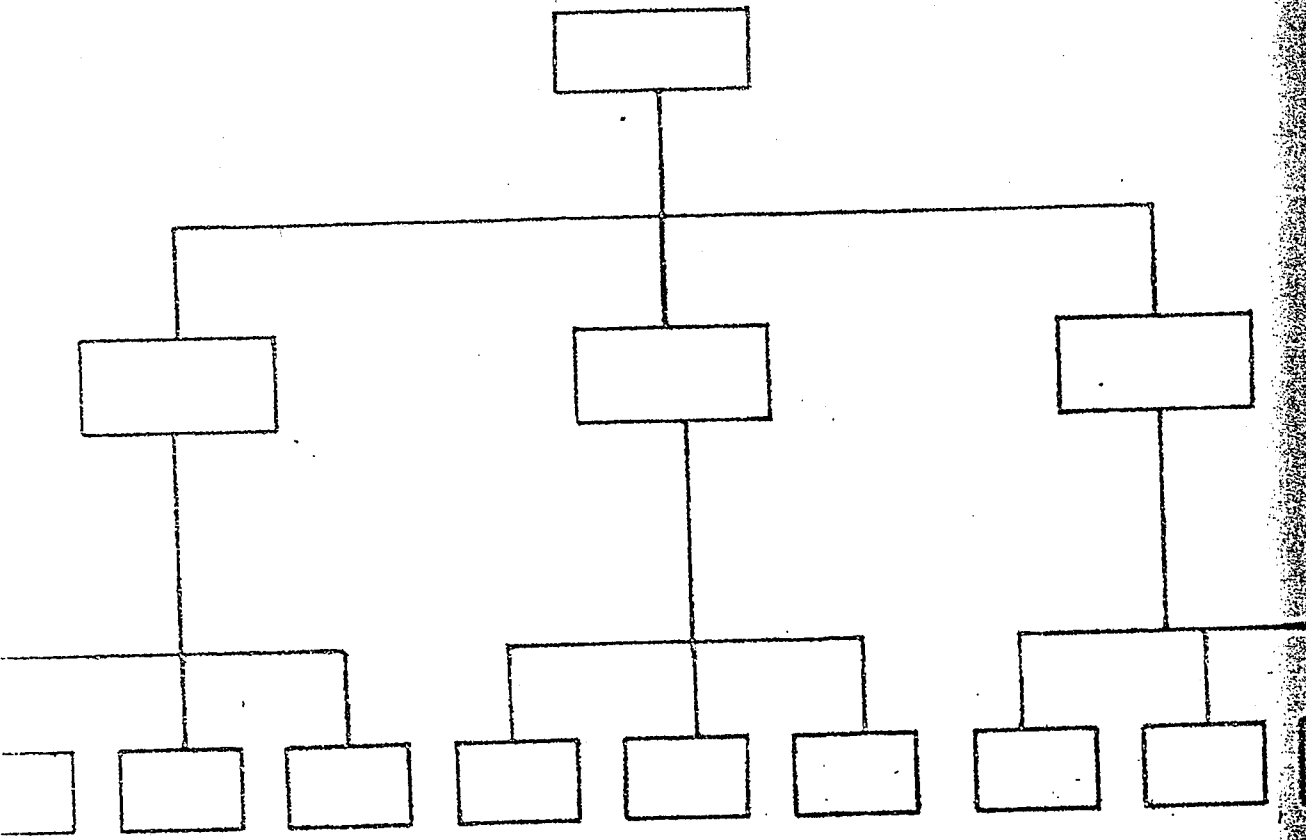
المعيوب:

- أ - التخصص ... لأن كل مشرف على قسم نجد أنه مسئول عن تنفيذ عدة عمليات فى آن واحد علما بأنه من الصعب أن يكون هذا المشرف متخصصا فى كل هذه العمليات.

ب - رؤساء الأقسام يكونون محمليين أكثر من اللازم.

(١١) منصور فهى - ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ص ٤٨

الشكل التنظيمي للتنظيم الخطي



التنظيم الخطي رقم ( ١ )

النوع الثاني : . التنظيم الوظيفي :

أول من فكر في التنظيم الوظيفي كان فردريك تايلور وفيه قسم تايلور الأنشطة التي يقوم بها رئيس قسم متخصص الي :

( ١ ) مسئولية بخصوص طرق الانتاج ( المخرجات ) .

( ٢ ) مسئولية بخصوص المتابعه .

نفس المرجع السابق من ٤٨ .

( ٣ ) مسئوليته بخصوص الحيانه .

( ٤ ) مسئوليته بخصوص الأفراد .

ويقدم جميع الرؤسا تقاريرهم الى المدير العام للمصلحة .

ومن مزايا هذا النظام :

أ - امكانية وبساطة العمل بواسطة التخصص .

ب - من السهل وجود رؤسا أقسام متخصصين في فرع واحد أو يمكن تدريبهم لعمل معين .

وعيوب هذا النوع :

أ - من الصعب تنسيق العمل لأن الموظف يصبح مسئولا أمام عدة جهات .

ب - تميل مجالات السلطة الى التداخل مما يولد الخلافات .

ج - صعوبة تحديد المسئولية .

النوع الثالث . - نظام الخط أو الوظيفة :

وهذا النظام يعتبر حل وسط فيه خليط من التنظيم الخطي والتنظيم

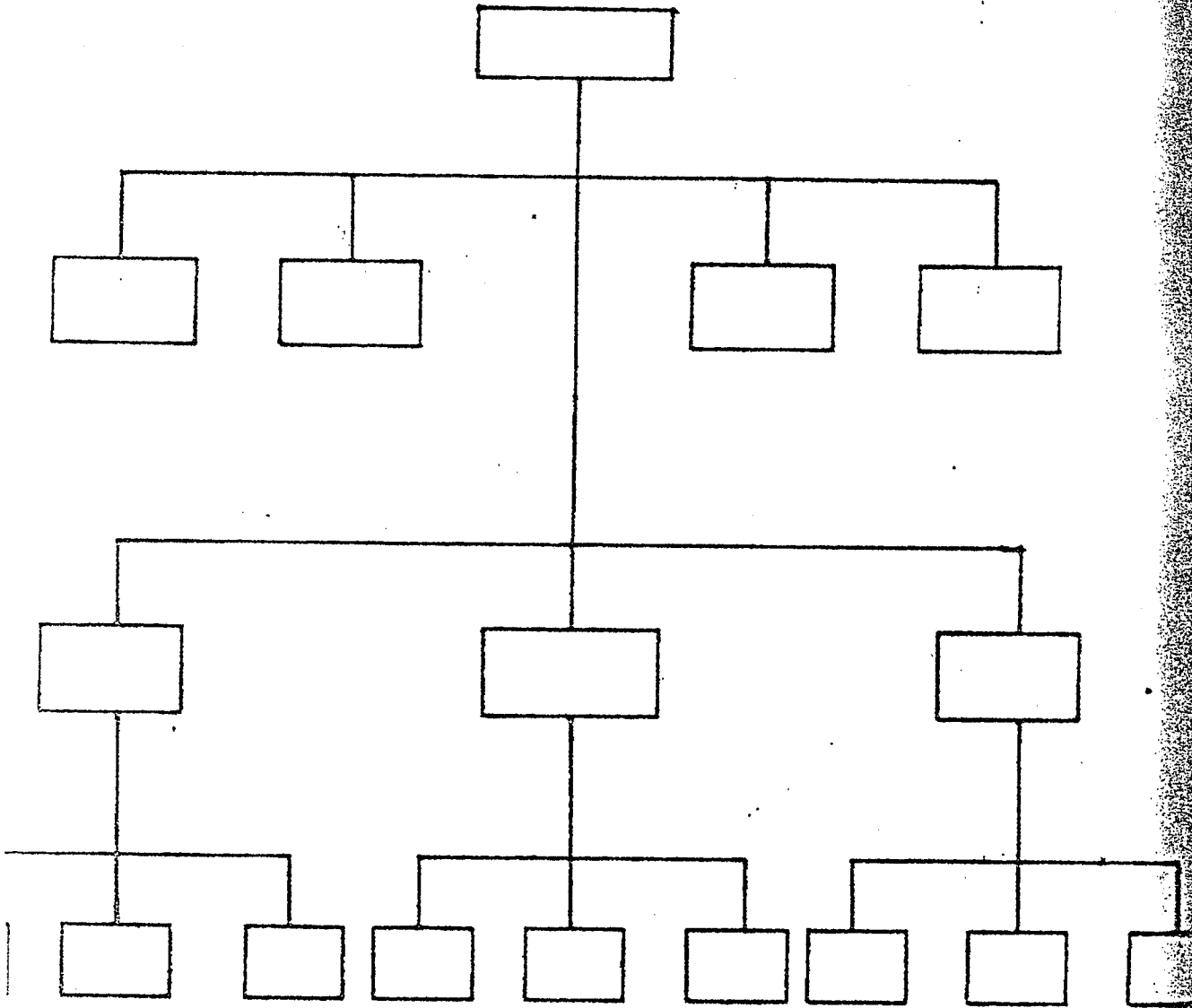
"الوظيفي" ويسمى أحيانا التنظيم على أساس خط السلطة المطلقة

مع وجود وظائف مساعده ويقوم على أساس تركيز السلطة في

يد مسئول واحد مع توفير أشخاص معينين يقومون بمساعدته

في الأعمال التي تدخل في حدود اختصاصاتهم ، والتنظيم الخطي

يبرز بالشكل التالي . ( ١ )



### أهمية المخطط الإداري بالنسبة للتخطيط التعليمي :

من أبسط التعاريف عن التخطيط التعليمي أنه العملية المتصلة المنتظمة التي تتضمن أساليب البحث الاجتماعي ومبادئ وطرق التربية وعلوم الإدارة والاقتصاد والمالية وغايتها أن يحصل الد على تعليم كاف ذي أهداف واضحة على مراحل محددة تحديدا تاما وأن يمكن كل فرد من ا على فرصة ينمي بها قدراته وأن يسهم اسهاما فعالا بكل ما يستطيع في تقدم البلاد . ( ١ )

( ١ ) محمد سيف الدين فهمي — التخطيط التعليمي ص ١٢

ولعل السبب الحقيقي الذى يحتم امتحان مخطط واضح نحو التخطيط للتعليم هو عدم وجود اتزان بين متطلبات المجتمع وما يمكن أن يوصف بالنموالطبيعى أو التلقائى لنظم التعليم ما يحتم من الضرورى اجراء تدابير وبحوث متصلة بالتعليم كما وكيفا بحيث تمكن التعليم من الوفاء بهذه المتطلبات وبالتالي فان الادارة هى لب العملية فى أى مجال من المجالات خاصة فى مجال التعليم .

### ثالثا - العوامل المؤثرة فى التنظيم الادارى :

لا بد من دراسة العوامل المؤثرة فى التنظيم الادارى وفى الادارة عموما لانى صورتها المجردة فقط بل لمعرفة تفاعلها مع الادارة وانعكاساتها عليها ومن أهم هذه العوامل المؤثرة فى الادارة التعليمية . . هى :-

#### ١ - العوامل السياسية :

ولا نقصد العوامل السياسية بمفهومها المحدود بل هو مدى تأثير السياسة المتعلقة بالتعليم أو الفلسفة القائمة على العملية التعليمية على مستواها الأعلى وعلى مستواها التخطيطى على هذا التنظيم ومدى اتاحة الانطلاقة له فى العمل أو تحديد مجال عمله والأطر العليا والدنيا التى يستطيع أن يمارس فيها صلاحياته .

#### ٢ - العوامل الاجتماعية :

وتتعلق بنظرة المجتمع لهذه المنظمة والقدرة الذى يتطلبه من أعمالها . . كما أنه يشمل التقبل للخدمات التى تقدمها المؤسسة للمجتمع سواء آجلا أم عاجلا . كما يشمل الظروف المتاحة للعمل والالتزام بالمبادئ والقيم والقوانين التى تحكم هذا المجتمع ويدخل ضمن ذلك العوامل البيئية من جغرافية وتاريخية . . . . الح

#### ٣ - التقدم العلمى والتكنولوجى :

فالمؤسسة لاتعمل فى فراغ بل هى تسير موازيا لخط التقدم العلمى والتكنولوجى داخل

بلد التنظيم أو في العالم عموما طالما أن العالم أصبح قرية واحدة لا يمكن  
الانقصال أو الانفصال عنها .

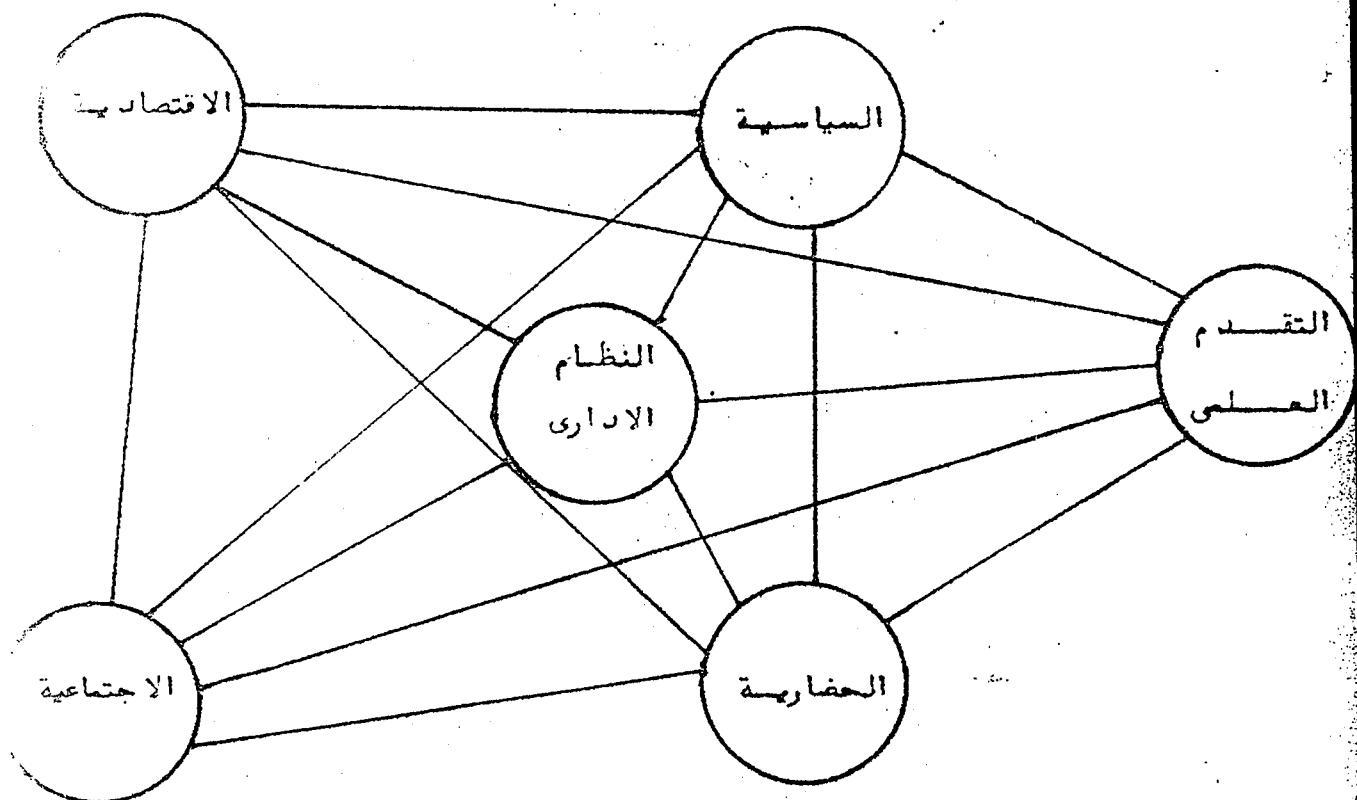
٤ - العوامل الحضارية:

ومدى اتصال هذه المؤسسة بالعالم الخارجى فى جميع هذه النواحي وسائر  
التطور المستمر فى هذا المجال .

٥ - العوامل الاقتصادية:

ويتمثل أثر هذه العوامل فى مدى السيولة المالية والموارد المتاحة لهذه المؤسسة  
حاضرا ومستقبلا لكنى تستطيع أن تسير عليها دون افراط أو تفريط ذلك أن الرشيد  
الاقتصادى يمثل قمة الأداء لدى المؤسسة أن التقتير قد يحدث من سير هذه المؤسسة  
سيرا طبيعيا فى عطفها .

وهذا التقسيم متشابهك ومرتبطة لا يمكن فصل عنصرا أو عامل منه عن الآخر  
والشكل التالى يوضح مدى الارتباط .



### رابعاً - الفرق بين المدير والقائد :

المدير في أبسط معانيه هو الشخص المسئول عن الاشراف على آخرين بحيث يطلقون التوجيهات منه ويخضعون منه لرقابته وهو على قمة الهيكل التنظيمي .

والقائد هو يمارس مهام المدير بشرط أن تتوفر فيه صفات حتى يمتلك صفة القيادة التي يحددها مدى استمداد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير على سلوك الآخرين الطريقة التي تمكنهم من الحصول على طاعتهم له .

كما أنه يجب أن يمتلك صفة الابداع والتحديد بينما المدير مهمته منفذ . . وفي مجتمع كجتمعتنا يمكن أن نقسم العاطلين على رأس الهرم التنظيمي داخل أي مؤسسة الى مدير والى مدير قائد وأما كانت نوعيته فلا بد<sup>(١)</sup> وأن يعتمد على مهارات ثلاثة لآداء عمله :

المهارة الاولى : المهارة الادارية . . وهي القدرة على القيام بالوظائف الادارية .

المهارة الثانية : المهارة الفنية . . وهي القدرة على القيام بالأعمال بأسلوب تخصصي .

المهارة الثالثة : المهارة الانسانية . . وهي القدرة على التعامل مع الآخرين وخاصة في

محيط العمل بالشكل الذي يكسبه تعاونهم ويحفزهم الى زيادة الانتاج وآداء الأعمال

المطلوبه منهم على الوجه المطلوب وفي نفس الوقت يكون كل فرد راضيا عن عمله (١)

وبناءً على الأسس العلمية السابقة فلا بد وأن نبدأ بمناقشة الهيكل التنظيمي للكليات

المتوسطة معتمدين على الأسس العلمية والتي يهدف البحث من خلالها الوصول بالجهاز

الاداري داخل الكليات الى الصورة المثالية مراعيًا في ذلك المستقبل الذي يتوقع

أن تقتصر عليه الكليات المتوسطة حالياً .

حقاً أن الكليات المتوسطة بوضعها الراهن يمكن أن تسير أعمالها وفق التنظيم المشوائي

البسيط الذي تسير عليه حالياً . . معتمداً على قدرة كل عميد على تسيير هذا الجهاز .

رغم أنه حالياً لو تغير عميد الكلية فإن النظام الذي يسيره قد يعجز عن تسيير هذه

(١) ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية - صلاح الشنواني ص ١٦٠



المؤسسة عميدا آخر لاعتماد التخطيط على أسس قد تكون ذاتية .  
كما أن مستقبل الكليات القريب خلال خمس سنوات وليس البعيد يحتم اعداد هيكل ادارى  
موحد ذلك أن الكليات تتفق فى الأهداف وتؤثر بها ظروف متشابهه وأى تنظيم سليم  
يمكن أن تسير عليه الكليات سويا لذا فلا بد وأن نسير على هدى خطوط واضحة  
ومحدده لمناقشة هذا الموضوع .

### أولا - حصر حدود التنظيم؛

لكى تؤدى الكليات دورها واضحا فى خدمة المجتمع وأن تكون أولا سلما يستطيع الدارس  
بها ان شاء مواصلة تعليمه الجامعى وأن لا تبقى الكليات مرحلة حد للنمو العلمى  
يحصل بعدها الطالب على دبلوم يعين بعده مدرسا للمرحلة الابتدائية .  
كما أن عمل الكليات فى المستقبل يجب أن لا يقتصر على اعداد المعلمين للمرحلة  
الابتدائية بل يجب أن يتعدى ذلك الى عدة تخصصات زراعية وصناعية وتجارية . الخ  
كما يجب أن تحسب الحساب لزيادة عدد العاملين فيها لخدمة هذه التخصصات ومواجهة  
الطلب المتزايد من المعلمين ومن الهيئة الادارية العاطلة وبالتالي القدرة على اتخاذ  
القرار بصورة منطقية علمية غير خاضعة للرأى الشخصى انما سنية على معطيات حقيقية  
نابعه من الواقع الفعلى الذى يحتم سير العملية الادارية بالشكل المثالى ويكون المخطط  
الموضوع قابلا للتطوير من غير تبديل فى تركيبه العام .  
ومن واقع الساعات المتاحة فى الكليات المتوسطة حاليا وهى تركز على اعداد معلم فقط  
وازاء النقص فى عدد الطلاب الحاصلين على الثانوية العامة والذين لا تتعدى نسبتهم عن  
١٥ ٪ من الأعداد المطلوبه ، فان من المتوقع عند زيادة التخصصات ومنح الحوافز للطلاب  
وتطوير مستوى الدراسة لتمنح البكالوريوس أو أعلى . وبناء على الأعداد الفعلية حاليا  
بالكليات المتوسطة والتي تزيد فى جميع الكليات على ١٥٠ عامل ما بين ادارى ومدرس  
وعامل فان هذا التنظيم المقترح يجب أن يشمل عدة جوانب أهمها :

- رئيس للجهاز أو عميد ويكون على رأس الجهاز ليمارس مهام التوجيه والمتابعة في التخطيط والتنفيذ .

- رؤساء الأقسام المتخصصة سواء منها الادارية أو العلمية لتسيير مهام هذا الجهاز وتوفير الاتصالات اللازمة لهذا الجهاز .

- مساعدون لرئيس القسم ومستشارين وخبراء .

- مجموعة من الأفراد العاملين في المستويات الدنيا لنقيام بالأعمال الكتابية المختلفة .

### ثانيا - تحديد فلسفة التنظيم:

دون البدء بالتخطيط لأي تنظيم فان تحديد الفلسفة التي يسيّر عليها التنظيم ذات أهمية .

ذلك أن فلسفة هذا التنظيم التي يبرز من خلالها أهدافه والتنظيم داخل الكليات يبنى فلسفة على عدة أسس هي :-

( ١ ) السير بالكليات وفق منطلق علمي سليم مستفيدا من التحارب المعاصرة .

( ٢ ) خدمة الأهداف الأساسية للمرحلة التي يخدمها حتى تصل في النهاية الى تحقيق الأهداف التي من أجلها أسست المنظمة .

( ٣ ) الاستفادة من قدرة ومهارات العاملين والمؤهلين تأهيلا علميا على أعلى المستويات الممكنة لإدارة هذا الجهاز .

( ٤ ) وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والذي يستطيع أن تبرز مهاراته ويعمل بجهته منقطع النظر لانسجامه مع الدور الذي يقوم به .

( ٥ ) ارساء قواعد ادارية ثابتة تعتبر منارات للاسترشاد بها عند اتخاذ أي قرار .

( ٦ ) إتاحة الفرصة للعاملين لإبراز قدراتهم على الإبداع واتخاذ القرار في الظروف المناسبة .

( ٧ ) الاعتماد على حاجات المجتمع مبادئه وقيمه والسعي لتتميته وتطويره .

( ٨ ) عدم الإخلال بالأنظمة التخطيطية العليا سواء في الشؤون السياسية أو الاقتصادية أو الادارية .

٩ ( ترشيد الانفاق وتوزيع العمال لضمان الانتاج الأعلى بالقد والقليل من التكلفة البشرية والمالية .

١٠ ( عدم تركيز سلطة التنفيذ في فرد واحد بل يتجزأ التنفيذ الى عدة شعب تساهم في خدمة الأهداف العامة .

ثالثا - تحديد الأعمال :

يهدف التنظيم الجديد الى تحديد الأعمال التي تقوم بها المؤسسة المبنية على أعمال الأفراد ويمكن تحديد الأعمال بالشكل التالي :

أولا - مجلس الكلية :

يسدون تجاوز للنوائح نظام الخدمة المدنية والأنظمة المالية فان من أعمال مجلس الكلية :-

- ( ١ ) الموافقة على ترشيح عميد الكلية ووكيله .
- ( ٢ ) اتخاذ القرارات التشريعية التي تنمى بموجبها الأقسام وخاصة ما يتعلق بما يلي :
  - أ - وضع القواعد المتعلقة بمواظبة الطلاب ونظام الدروس وقبول الطلاب بالكلية .
  - ب - اقرار الخطط الدراسية .
  - ج - تشجيع البحوث العلمية وتنسيقها بين أقسام الكلية .
  - د - وضع قواعد الاختبارات ووسائل التقويم .
  - هـ - اصدار القرارات بكل ما يتعلق برفع كفاءة العمل سواء من الناحية الادارية في حدود صلاحياته .
  - و - منح طلاب الكليات الشهادات العلمية عند انتهاء دراستهم .

ثانيا - عميد الكلية :

وهو القائد أو العنود الذي على رأس الهرم الاداري وهو مسئول مسئولية مباشرة أمام

المراجع العليا كما أنه يرأس مجلس الكلية وتحسب أعماله في :

- ( ١ ) يتولى ادارة شئون الكلية الأكاديمية والادارية والمالية .
- ( ٢ ) يعتمد النظام العام للمحاضرات وتوزيع المسئوليات التدريسية على أعضاء هيئة التدريس والمعيدين بالكلية .
- ( ٣ ) له صلاحية التنبيه الشفوي أو الكتابي وعقوبتي توجيه الانذار والحسم لجميع منسوبي الكلية الذين يخلون بواجباتهم ووظيفتهم بعد سماع أقواله .
- ( ٤ ) وضع تخطيط الأقسام الادارية والعلمية وانشاء أقسام أخرى .
- ( ٥ ) مسئول عن هيئة التدريس والاداريين داخل الكلية وهو الجهة المرجعية النهائية في جميع أمورهم .
- ( ٦ ) انتداب أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الاداري وفقا لطبيعة الأعمال والمهام التي ينتدب لها وتكليف الشئون المالية في مدة لا تزيد عن ثلاثة أشهر في السنة .
- ( ٧ ) تكليف الاداريين وأعضاء هيئة التدريس .
- ( ٨ ) اقتراح منح مكافأة تشجيعية لمنسوبي كليته في مقابل اسهامهم وقيامهم بأعمال أكثر من المطلوب منهم .
- ( ٩ ) الغاء أجازات العاطلين من اداريين وهيئة تدريس مقابل صرف تعويض لهم .
- ( ١٠ ) منح الأجازات الاضطرارية وفقا لنظام الخدمة المدنية .
- ( ١١ ) تكليف منسوبي الكلية دون المرتبة السابعة والتي هي من صلاحيات الوزير بالعمل خارج وقت الدوام وفقا للائحة الخدمة المدنية .
- ( ١٢ ) التوقيع على شهادة الطلاب بكليته والاشتراك في توقيع الدبلومات النهائية .
- ( ١٣ ) الشراء المباشر للأجهزة العلمية والمعدات والأثاث المكتبي وهو ما يتعلق بالبند الثاني والثالث من الميزانية في حدود ٢٠٠ ألف ريال .
- ( ١٤ ) طس قيد العمال والمستخدمين والغاء عقود المتعاقدين بعد ابداء المسبب ورفع صورة القرار للوزارة .

ثالثاً - وكيل الكلية :

وهو المساعد لعميد الكلية في كلا الجوانب الادارية والأكاديمية ان لا داعي لوجود وكيلين كما في بعض الكليات لارتباط الأعمال داخل المؤسسة العلمية ومن أعماله :

- (١) مساعدة العميد في عمله وينوب عنه أثناء غيابه .
- (٢) عضو في مجلس الكلية وهو المقرر للمجلس ورأسه في حالة غياب العميد .
- (٣) يختص بجميع شئون الطلاب الثقافية والرياضية والاجتماعية .
- (٤) الاشراف على شئون الامتحانات بالكلية .
- (٥) يرأس لجان التحقيق والتأديب للطلاب .
- (٦) الاشراف على قسم الطباعة والتصوير والسكن والمكتبة .

رئيس شئون الموظفين :

- (١) التقيد بلوائح الخدمة المدنية ونظام التقارير .
- (٢) اعداد ملفات كاملة وسجلات مفصلة عن جميع العاملين بالكلية .
- (٣) تحرير الرد على جميع المعاملات التي تتعلق بجميع الموظفين .
- (٤) اعداد القرارات الخاصة بانتداب الموظفين، وخارج الدوام للذين يقومون تحت صلاحيات العميد .
- (٥) عضو في مجلس الكلية عند مناقشة أمور تتعلق بالشئون الادارية .
- (٦) تصميم الاستمارات والبطاقات الخاصة باجراءات الموظفين .
- (٧) اصدار أوامر اركاب المتعاقدين وتحديد تاريخ بداية أجازاتهم ونهايتها ، وكذلك أوامر اركاب الموظفين المنتدبين على أن تعتمد من العميد .
- (٨) الاشراف على اعداد سجلات الصادر والوارد .

- ( ٩ ) تحديد الاحتياجات الادارية من القوى البشرية اللازمة لسير العمل الادارى .
- ( ١٠ ) اعداد تقارير الكفاية للمدرسين والموظفين بناء على تقارير رؤساء الأقسام .
- ( ١١ ) اعداد خطابات التحويل للموظفين وخطابات طى القيد .
- ( ١٢ ) اصدار خطابات التعريف للعاملين وشهادة حسن السير والسلوك .
- ( ١٣ ) توزيع العمل على المشتغلين بالنفسم .

### رئيس الشؤون المالية :

- ( ١ ) التقييد باللوائح المالية المنظمة .
- ( ٢ ) اعداد ميزانية الكلية كاملة بعد تجميع ميزانيات الاقسام .
- ( ٣ ) اعداد بيانات الصرف لمكافأة الدارسين والطلاب ورواتب هيئة أعضاء التدريس والموظفين .
- ( ٤ ) اعداد الارسالية الشهرية وموازنة المصروفات بناء على أبواب الميزانية المختلفة وبنود الأبواب .
- ( ٥ ) اعداد سجل يومية الصندوق وسجل توزيع البنود .
- ( ٦ ) كتابة أوامر المطالبة وبطاقة الارتباط .
- ( ٧ ) صرف جميع رواتب العاطلين والطلاب بالكلية وجميع استحقاقاتهم ومكافاتهم .
- ( ٨ ) عمل الجرد السنوى للصندوق .
- ( ٩ ) الكتابة للوزارة فى حالة حاجة بعض البنود للتميز بعد اعتمادها من الوزير .
- ( ١٠ ) مناقشة ميزانية الكلية بعد اعتمادها من الوزارة .
- ( ١١ ) الحسم والخصم على الطلاب بناء على القرارات التى تصله عن طريق شئون الطلبة وعلى الموظفين عن طريق شئون الموظفين .
- ( ١٢ ) اعداد مذكرات الادخال ومذكرات الاخراج للمستودع .
- ( ١٣ ) اعداد بيانات المصرف الشهرى من المستودع .
- ( ١٤ ) عمل جرد سنوى لجميع الأعيان بالكلية وذلك عن طريق تحديد الموجودات بكل قسم .

( ١٥ ) عضو بمجلس الكلية عند مناقشة الأمور التي تخص المواضيع المالية .

### رئيس قسم التسجيل وشئون الطلاب:

---

- ( ١ ) استقبال الطلاب والمتقدمين الحدد ومساعدتهم في التعرف على الكلية وأهدافها .
- ( ٢ ) اعداد ملفات المتقدمين وترتيبها وفق فهرس معين .
- ( ٣ ) اعداد بيانات بأسماء الطلاب ومدى استحقاقاتهم المالية .
- ( ٤ ) التنسيق مع المرشدين وتوزيع الطلاب عليهم .
- ( ٥ ) اعداد الجدول الدراسي لمواد الكلية وتوزيعه على الغرف وعلى شكل مجموعات .
- ( ٦ ) تحديد عدد كل مجموعة بناءً على تقارير الأقسام .
- ( ٧ ) اعداد خطة التسجيل وفقاً لامكانية الكلية في المسجلين والمرشدين .
- ( ٨ ) اعداد بيانات الفيطاب اسبوعياً .
- ( ٩ ) اصدار خطابات الانذار والشكر للطلاب والدارسين .
- ( ١٠ ) اعداد البطاقات والاستمارات التي تسهل عليه أداء مهمته .
- ( ١١ ) توزيع الأعمال على العاملين داخل القسم .
- ( ١٢ ) عضواً بمجلس الكفيلة .
- ( ١٣ ) تقديم احتياجات القسم المالية والبشرية لرفعها ضمن ميزانية الكلية العامة .
- ( ١٤ ) اعداد خطابات التعريف للطلاب وشهادات حسن السير والسلوك .
- ( ١٥ ) التخطيط لعمل الرابطة الطلابية وجوالة الكلية وجميع الأنشطة المتعلقة بالطلاب .

### الأقسام:

---

بناءً على التخصصات التي تمنحها الكلية المتوسطة حالياً وهي :

الثقافة الاسلامية - اللغة العربية - الاجتماعيات - العلوم - الرياضيات

وتحدد لها حاليا خمسة بالاضافة الى كون الكلية المتوسطة كلية تربوية فانه ولا بد من وجود أقسام تحدد هذا الهدف . . . وهى :

قسم التربية وعلم النفس - قسم الوسائل - قسم التربية الرياضية . . . ويمكن للقسم الأخير منح تخصص لحاجة المدارس الابتدائية لمدرسي تربية بدنية مؤهلين تأهيلا أكاديميا وطميا ، لذا فان رؤساء الأقسام أعمالهم ستكون كالتالى :

- (١) عضوفى مجلس الكلية .
- (٢) برأس اجتماع مجلس القسم .
- (٣) يتم انتخابه بعد كل سنتين عن طريق مجلس القسم ويحق له تجديد انتخابه مرة واحدة .
- (٤) الاشراف الأكاد يمس على هيئة التدريس وجميع العاطلين بالقسم .
- (٥) التقييم الادارى للعاطلين بالقسم .
- (٦) متابعة الطلاب التابعين للتخصص الذى يقدمه القسم .
- (٧) تحديد احتياجات القسم وميزانيته من القوى البشرية ونواحيه المادية .
- (٨) توزيع الجدول الدراسى على أعضاء هيئة التدريس وفق تخصصاتهم ووفق نصاب كل عضو .
- (٩) اعداد تقارير فصلية عن المواد وأسلوب تطورها .

أما توزيع الأقسام فبينا . على المواد التى ينزلها كل قسم فان ازدهار المواد بالنسبة للفيزياء والكيمياء والأحياء فانها بتوجب تقسيمها لسهولة الاشراف . ولكون الكلية مؤسسة تدرب فلابد من انشاء قسم للتربية العملية .

رئيس قسم التربية العملية :

- (١) الاشراف على اسلوب التدريس داخل المدارس .
- (٢) توزيع الطلاب والدارسين على المدارس الابتدائية .



- ( ٣ ) تحد يد المشرفين للتربية العملية .
  - ( ٤ ) تقديم المقترحات بالنسبة لمواد طرق التدريس .
  - ( ٥ ) التنسيق مع الأقسام المختلفة لسير العملية التربوية .
  - ( ٦ ) الاتصال بإدارة التعليم ومدراء المدارس لافناعهم بأهمية التربية العملية .
  - ( ٧ ) تقديم تقرير فصلى لمجلس الكلية عن سير التربية العملية وأساليب تطويرها .
- بالاضافة الى الأقسام السابقة فلابد من وجود أقسام مساعده . . . وهى :
- ( ١ ) الطبع والتصوير .
  - ( ٢ ) المكتبة وتقدم خدماتها لجميع العاملين من دارسين وطلاب وفق تنسيق علمى سليم .
  - ( ٣ ) السكن وما يتبعه من اعاشه وتنظيم نشاطات مختلفه داخل السكن .

مجلس الإدارة

المؤسسة

الوكيل

الإشرافية

المكتبة

التقني والتدريب

المسكن

مراجعة الحسابات

شؤون الطلاب

المشرفين

الجدول

التسجيل

المشريات

المستوع

رواتب الموظفين

رواتب الطلاب

الإدارة

المعامل

الموظفين

المتقنين

شؤون إدارية

الإدارة العامة

تربية

تربية

تربية

وسائل

كسب

الحياة

فنون

رياضات

اجتماعات

لجنة

تقنية

الإشرافية

خاصا - تحدد يد المؤهلات المطلوبه لكل رئيس:

من واقع الأعمال التي تتطلبها مهام كل مشرف فلا بد أن يحدد مؤهلات وخدمات العاطلين في الاقسام المختلفة .

ولنبداً بعميد الكلية والذي يجب أن يكون أفضل الموجودين من حيث يمكن من أن يكون مؤهلاً للقيام بمهمته فانتى أرى أن يكون حاصلاً على الدكتوراه في الادارة التربوية أو شهادة الماجستير مع خدمة لا تقل عن ست سنوات في مجال الادارة التربوية لاعداد المعلمين وأن يكون مميّزاً بالصفات الثلاث التي أشير اليها سابقاً بحيث يستطيع أن يقود المؤسسة بحكمة ووعي وانسانية في التعامل مع العاطلين بالكلية .

أما بالنسبة لوكيل الكلية فانه يجب أن يكون حاصلاً على الماجستير في الادارة التربوية مع خدمة سنتين على الأقل حتى يتمكن من قيادة العملية التربوية مساعداً للعميد ويملك نفس مهارات القائد الثلاث ذلك أنه ناعياً عنه في حالة تغيبه كما أنه يختص بمهام التي تتطلب ذلك .

أما بالنسبة لرؤساء الأقسام العلمية فيجب أن يكونوا من الحاصلين على الماجستير في تخصصات أقسامهم ولديهم الاستعداد لرئاسة القسم عن طريق ترشيحهم لأنفسهم حتى يسيروا العمل في أقسامهم بأسلوب طمى . . ويشترط في رئيس قسم القبول والتسجيل أن يكون مؤهلاً في المناهج .

وبأتى بقية العاطلين في نفس المؤهلات أو أقل منها . . كما أنه يجب أن يتم اختيار جميع العاطلين ابتداءً من عميد الكلية ووكيل الكلية ورؤساء الأقسام عن طريق الانتخاب من مجلس الكلية وتكون المدة كالتالى :

— عميد الكلية كل ثلاث سنوات ويحق له أن يحدد لمرة واحدة فقط ، بحيث تصبح جميع المدة ست سنوات .

— وكيل الكلية كل ثلاث سنوات ويحق له أن يحدد لمرة واحدة فقط ، بحيث تصبح جميع المدة ست سنوات بالإضافة الى موافقة العميد .

— رؤساء الأقسام كل سنتين ويحق له أن يجدد لمرة واحدة فقط بحيث تصبح المدة ٤ سنوات.

لذا فإن فرصة الابداع تهدو أكبر ويحاول كل رئيس الابداع في وقته وبالتالي فإنها تدفع العاطلين الى المثابرة والعمل الدائب في محاولة الحصول على هذه المناصب.

بعد هذا العرض لابد وأن نتطرق الى الطريقة المثلى لاتخاذ القرار ذلك أنه كما ذكرنا سابقا هي لب العملية الادارية ويقدر ما يكون القرار حكيمًا فإنه سيعطى القدرة على استمرار العمل .

### سادسا - أسلوب اتخاذ القرار:

تبدأ الحاجة للقرار عند الشعور بمشكلة وهنا يجب أن تبرز الحكمة ذلك " أنه متى اتخذ القرار فإن شأنه شأن المقدوف النارى يصعب استرجاعه" (١) وإنما يمكن مواجهة الموقف باتخاذ قرار جديد ، لذا فإن الالتجاء لخطة عملية عند اتخاذ القرار أمر تفرضه الادارة السليمة .

والفرض من كل قرار هو مواجهة موقف معين أو القيام باجراء أو اجراءات أو حل مشكل قائم .

الخطة التي يجب أن يسير عليها القرار:

(١) تحديد المشكل :

تبدأ عملية اتخاذ القرارات بتحديد المشكل ، والذي قد يكون محددًا أصلا ويجب التنبه الى أن المشكلات تتغير في طبيعتها وفي أولويتها .

(٢) الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة :

المعلومات هي مادة العمل الادارى . . فإذا كان الطبيب يعمل بالساعة والتجـار

(١) عبد الكريم درويش - وليلى تكللا - اصول الادارة العامة ص ٤٣ ، ٤٤

بالخشب فإن سادة الادارى فى العمل هى البيانات والمعلومات المتوفرة لديه .  
وعلى مدى سلامة هذه المادة وتنظيمها وتسميتها فى الكليات المتوسطة فإن نجاح العمل  
الادارى بها يتوقف عليها ، لذا فلا بد من توافر وتكامل الاحصاءات والبيانات الضرورية  
بحيث تكون دقيقة وسليمة ومنظمة بشكل يمكن الاستفادة منها بسهولة ، كما يجب أن توفر  
أنواع الاتصالات المختلفة لتمكن الكليات من الاتصال بالوزارة وبجهة الاختصاص وتسهيل  
القنوات التى تستطيع بواسطتها الحصول على هذه المعلومات .

وناحية أخرى . . . كما أنه كلما كان الاتصال بين عميد الكلية مباشرة والجهات التى يحتاج  
المعلومات منها كلما ضاقت المسافة بين مركز المعلومات والارشاد وبين متخذ القرار  
وبالتالى فإن القرار يكون أكثر رشدا . . . وليس معنى ذلك أن كل المعلومات التى تبنى  
عليها القرارات يجب أن تكون من الوزارة أو الجهات الحكومية المختلفة بل تكون بالاتصالات  
بشكل غير رسمى وبطريقة شخصية تسهل الحصول على هذه المعلومات .

#### دراسة الاحصاءات والبيانات والتقارير:

وتوفر الاحصاءات والبيانات لا تكفى أن توفر التقارير ان لا بد من تحليلها واستخلاص النتائج  
منها ومن دراسة البيانات والاحصاءات والتقارير وتحليلها تتكون صورة المشكل وبذلك يمكن  
ايضاح صورة المشكل بما يمكن تصحيح الفكرة القائمة أو تأكيدها وادراك سلبياتها وايجابياتها:

#### مرحلة اتخاذ القرار:

بعد المراحل السابقة الثلاث فإن اتخاذ القرار يصبح جاهزا ويجب اتباع عدة خطوات  
سبقاً وهى :-

١ - البدائل: . . . . . وقد يصل أحيانا أن البديل هو عدم اتخاذ القرار أساسا . . . ورغم

هذا يجب ايجاد عدد من البدائل بعيدة عن التعيز الذاتى ، ويتم اتخاذ القرار

بناءً على الأهداف العامة للكلية .

(٢) دراسة البدائل: ..... وذلك عن طريق معرفة سلبياتها وإيجابياتها وبناءً عليه يتم اتخاذ القرار بناءً على أحسن الظروف والمؤثرات والمتغيرات المسيطرة على الموقف ، ويمكن تصوير هذه النقطة بموقف لاعب الكرة الذي تتجهز له الكرة وبالتالي يبقى عليه اختيار الزاوية المناسبة لقتف الكرة.

(٣) إذا تمت دراسة البدائل يصبح اختيار البديل الأمثل هو جوهر القرار والشكل التالي يوضح ذلك:

المرحلة الأولى تحديد المشكل	المرحلة الثانية تحديد الحلول البديلة	المرحلة الثالثة تحديد المزايا والعيوب	المرحلة الرابعة اختيار البديل الأمثل
المشكل	حل بديل (١)	+ + ← - - ←	
	حل بديل (٢)	+ + ← - - ←	
	حل بديل (٣)	+ + ← - - ←	

(٤) تبادل الرأي مع من يتصل بهم القرار: .....

بعد اعداد القرار وقبل اصداره أو في حالة التهيئة له عن طريق الدراسات والتقارير والاحصائيات فان عميد الكلية قبل أن يصدره يجب اذا أراد أن يصل بالقرار الى الأفضل بل وسيكون الحكمة تبادل الرأي ودراسة المشكل مع شئون الطلاب اذا كان القرار يتعلق بالطلاب ، وسواء رؤساء الأقسام العلمية اذا كان يخص النواحي الأكاديمية ، ومع رئيس شئون الموظفين اذا كان



## قــــــــــــــــرار

ان عميد الكلية المتوسطة ب.....  
 بناءً على الصلاحيات الممنوحة له من وزير المعارف  
 وبناءً على ما عرضه علينا رئيس قسم .....  
 وبناءً على الاحصائيات والتقارير المتوفرة حول الموضوع  
 وبناءً على المناقشات التي تمت حول الموضوع مع الأطراف المعنية وهم .....  
 وبناءً على مصلحة العمل .

يقرر ما يــــلى :

- ( ١ ) .....
- ( ٢ ) على الجهات المعنية تنفيذ موجهه .
- ( ٤ ) على الأقسام المعنية متابعة الموضوع وتقديم تقرير أو تقارير حسب العاجه عن تنفيذ  
 والله الموفق .

عميد الكلية المتوسطة

( ٦ ) التقييم أو قياس كفاية العاملين والمناجعة :  
 -----

المقصود بالتقييم أو قياس كفاية العاملين أن نصل عن طريق وسيلة ما الى حكم موضوعي على مدى مساهمة كل موظف في انجاز الأعمال التي توكل اليهم ، وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، ومن مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وبعبارة أخرى يهدف



قياس الكفاية الى تقييم كل شخص في الكلية على أساس الأجمال التي أتمها خلال فترة معينة وتصرفاته مع من يعملون معه .

### أهداف التقييم :

- ( ١ ) معرفة الأشخاص لمنحهم العلاوات الدورية واجراءات الترقية .
- ( ٢ ) حفز الأفراد لتحسين أدائهم للحصول على تقديرات ممتازة وحوافز .
- ( ٣ ) يستطيع الموظف الالمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج الى علاج .
- ( ٤ ) تفهيد في الحكم على الأشخاص المعينين حديثا ومازالوا تحت التجربة .
- ( ٥ ) يمكن تحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الأمر استبدالهم .
- ( ٦ ) تساعد على تحديد الحاجة للتدريب .
- ( ٧ ) تقليل من الاتهام بالمحسوبية أو الواسطة .
- ( ٨ ) تحرير الرئيس على أعداد تقرير دوري عن مروضيه ومناقشة مدى تقدم كل فرد في العمل .

### المشاكل التي قد تواجهه :

- ( ١ ) الذاتية في أعداد التقارير على أساس آراء الرؤساء التي قد تتأثر بجوانب شخصية أكثر من تأثرها بجوانب موضوعية .
- ( ٢ ) من الممكن أن تختلف درجات التقدير التي تعطى لكل موظف باختلاف نظرية الرؤساء لذلك يجب أن تكون مقننه .

### المجالات التي تستخدم فيها نتائجه :

- ( أ ) تحديد صلاحية الموظف الحد يد : حيث أنها توضح درجة كفاية العامل من خلال قيامه الفعلي بواجبات وظيفته .
- ( ب ) تحديد مستوى الأداء المطلوب نتيجة للتقييم يتحدد موقف العامل بما

فيه من نقاط قوة وضعف وتستطيع الإدارة والموظف أن يعملوا معا على رسم خطة للتغلب على نقط الضعف بالتدريب أحيانا كما يؤدي معرفة الموظف لنقاط القوة لديه أن يعمل على الاستزادة منها للمحافظة على مستواه وتحقيق مستوى أفضل .

( ج ) الاسترشاد بها عن التظيف بالذم

( د ) الاسترشاد بها عند منح العلاوة التشجيعية : وذلك عند الحاجة لمنح الموظف

العلاوة التشجيعية المنصوص عليها بالائحة الخدمة المدنية مقابل أدائه فوق الأعمار الأعمال التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية .

ويؤدي هذا إلى محافظة الممتازين على أسلوبهم في العمل ودفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في جهدهم للوصول للمستوى الأفضل .

( هـ ) فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين : ان كانت نتيجة التقييم تبين مستوى

أداء الموظف فانها تمكن كذلك مقدرة الرئيس المباشر على الإشراف والتوجيه والحكم السليم ، وكذلك فانه اذا خضعت نتيجة الرئيس المباشر للمراجعة من المستوى الأعلى فان ذلك سيدفعه إلى العمل في تنمية مهارته في شئون القيادة والتحليل والحكم الموضوعي الصادق .

( و ) تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين : فعملية تقييم الكفاية تتطلب من الرئيس

الذي يقوم بها أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي يقيم كفايته حتى يأتي حكمه موضوعيا وعادلا ، ومن ناحية المرؤسين فانه سيحرص على معرفة رأى رئيسه فيه وتقبل نقده له لأنه يعلم أن ذلك سيفيده في تعدد مواقف صعبه وتلافيتها واتاحة الفرصة أمامه للتقدم وتحقيق مستوى أفضل .

ولكي تكون نتائج تقييم الكفاية ذات فعالية أكبر في هذا المجال فان الأمر



- ( ٥ ) درجة الاعتماد عليه :  
 -----  
 ويقيم هذا العنصر مدى تقدير الموظف لمسئولياته ومدى حاجته للتابعه .
- ( ٦ ) الحرص على الآثاث والأدوات والمواد المختلفة .  
 -----
- ( ٧ ) مقياس الانتاج وقت العمل :  
 -----  
 ويقيس مدى تخصيص وقت العمل لآرائه . . فقد يواطىء الموظف ولكن لا يكرس وقته لأداء العمل .
- ( ٨ ) المواظبة :  
 -----  
 ويقصد بها مدى المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف .
- ( ٩ ) السلوك الشخصى :  
 -----  
 ويقصد به الصفات الخلقية داخل العمل ومدى تأثيره على سعة الكمية خارج الكمية وداخلها .
- ( ١٠ ) المبادأة :  
 -----  
 ويقصد بها القدرة على ادخال التحسينات والأفكار التابعه وحل المشاكل التى تقابلها فى حدود امكانياته .
- ( ١١ ) امكانية التقدم :  
 -----  
 ويقوم هذا العنصر على أساس الأخذ فى الاعتبار تجاوب الرئيس المباشر للتوجيهات التى تلقى عليه واستعداد له الدائم لظهارها فى قالب مناسب دون عناء .

## متابعة الخريجين

وهذه الناحية بالذات من النواحي التي تلقى اهمالا كبيرا من جميع مؤسساتنا التربوية. ان علاقة الطالب أو الدارس بكلية تنتهي بانتهاء استلامه للتخرج ، وانما امتدت هذه العلاقة حتى نهاية حفل التخرج فقط.

وتكاد جميع مؤسساتنا التربوية لا تعرى هذا الموضوع والنقص الحاصل به أى اهتمام وان وحسب فهو من ناحية نظرية فقط ، وعلى الورق على شكل توصيات في محاضر جلسات الكليات توصى فيها بضرورة متابعة الخريجين . . بينما لا تخضع هذه التوصيات للواقع الفعلى ، وقد حاولت جاهدا أن أحصل على كثير من محاضر مجالس الكليات التربوية فلم أحد حرصا على هذا الموضوع أو متابعة له . بينما أرى أن مهمة الكليات والكليات المتوسطة بالذات هي اعداد مدرسين مرحلة ابتدائية مؤهل تأهيلا تربويا عاليا ليستطيع اداء مهمته بانتقان . . وبحيث تنفعه وتساعده جميع المواد التي درسها وجميع أنواع السلوك التي سلكها ودرسها بكلية في تطبيقها بالمدرسة الابتدائية ، ويتخرج الطالب ويعين مدرسا بالمرحلة الابتدائية ولا تعرف الكليات حتى ما هي المدرسة التي عمل بها ومن هنا تبرز عدة تساؤلات :-

- (١) ما مدى تحقيق الكلية لهدفها في اعداد مدرسين يتقن آداء درسه داخل الفصل وأمام التلاميذ ويستفيد من المواد التي درسها .
- (٢) هل جميع ما درسه طالب الكلية أصبح مفيدا له في التدريس أم أن جزء منه ليس بحاجة له .
- (٣) هل منحه الكلية كل ما يستحق أكاد يمينا للقيام بمهنته ؟
- (٤) ما هي قدراته الذاتية والتي تستطيع الكلية تدعيمها وما هي مهاراته التي تستطيع الكلية تدريبه مستقبلا لاستغلالها .
- (٥) هل سلوك العاملين بالكلية أثر في سلوكه كعلم في جوانب سلبية أم ايجابية ؟
- (٦) ما مدى رضاه عن مهنته ؟

كل هذه الأسئلة وغيرها لا بد وأن تلقى احابات واضحة ومحددة وبأسلوب مقنن حتى تتمكن الكليات من تطوير ذاتها أولا والتأكد من سلامة الأسلوب الذي تدير عليه هذه الكليات فـ من أدائها مهامها .

كما أنه يجب أن يشعر طالب الكلية بعد أن أصبح مدرسا بأن العلم والتدريب لم يقفل بابيه من خلفه عندما وضع العتبة الأولى المؤدية الى حارج الكلية. ويجب أن يحسن بأن الدبلوم ليس هو المفتاح الذي بواسطته يقفل الباب الذي يتلقى منه المعرفة والتدريب .

ويجب أن يعرف الطالب أو الدارس وجميع العاملين بالكليات بأن الطالب بعد تخرجه لم يوصل الباب . . بل يجب فتح جميع منافذه وتعبئد أكثر من طريق للوصول الى الكلية والاتصال بها . لذا يبرز تساؤل كبير وهو :

كيف تستطيع الكليات الاجابة على التساؤلات السابقة ؟

والاجابة على هذه التساؤلات ليس بالأمر البسيط أو السهل بل يحتاج الى دراسات وافيه وإستشارات محددة ، وانما نوع من العلاقة الوثيقة بين الكليات المتوسطة والمجالات التي يعمل فيها خريجها . . لذا فانه أولا لا بد من توافر عدة عوامل أهمها :

أولا - اقتناع الكليات المتوسطة بعملية متابعة الخريجين :

لا بد أولا من توفر هذا الاقتناع لدى العاملين بالكليات بكافة مستوياتهم لادراك مدى تحقيق أهداف الكلية وهي في حد ذاتها تقييم للكليات المتوسطة في قدرتها على العمل بأسلوب ملائم لطبيعتها وتوفر المدرسين المعدين لاعداد الطالب اعدادا تربويا للعمل في المهنة التي ارتماها لنفسه . . أو وصعته الظروف ان صح التعبير بها .

ثانيا - اقتناع المتخرج نفسه بعملية المتابعة :

والقطب الثاني لهذه العملية هو الطالب ذاته فلا بد من تهيئته ليتكون لديه اقتناع بأهمية المتابعة له وشعوره بأنها دائما في مصلحته وتساوم في تضرره المهني . . وأن الاستفادة

الحقيقية للدارس أو الطالب هي عندما يبدأ التحريه وتصادف فيه كثير من المتاعب والمشاكل فيشعر الطالب أو الدارس بأن الكلية ملاندا له وهو ابن لها وأن من فيها كل شيء على مساعدته وسيضع الخطط بناء على مشاكله واقتراحاته لتطويره أولا ولاعداد زملاءه الجدد لمواجهة هذه المشاكل .

ثالثا - اقتناع الجهات التي يعمل بها الطالب بأهمية المتابعة :

والطرف الثالث والمهم هو الجهة التي يعمل بها الطالب المتخرج على مستوى التخطيط وعلى مستوى التنفيذ بأهمية المتابعة اذا كانت لها النظرة بعيدة على مستوى التلاميذ وعلى مستوى المدرس والابتعاد عن النظرة السابقة لحاجة المدرسة الى مدرس فحسب فقد حان الوقت الذي استغنيانا فيه عن مدرس الحاجة من زمن بعيد . . بل نحن في حاجة الى المدرس الذي يقدم الأهداف العليا للتربية ويخدم حاجات المجتمع على مستوى بعيد . . . . . وحان الوقت الذي يجب أن نتلافى فيه الكثير من أخطائنا ونظرتنا الانبيسة .

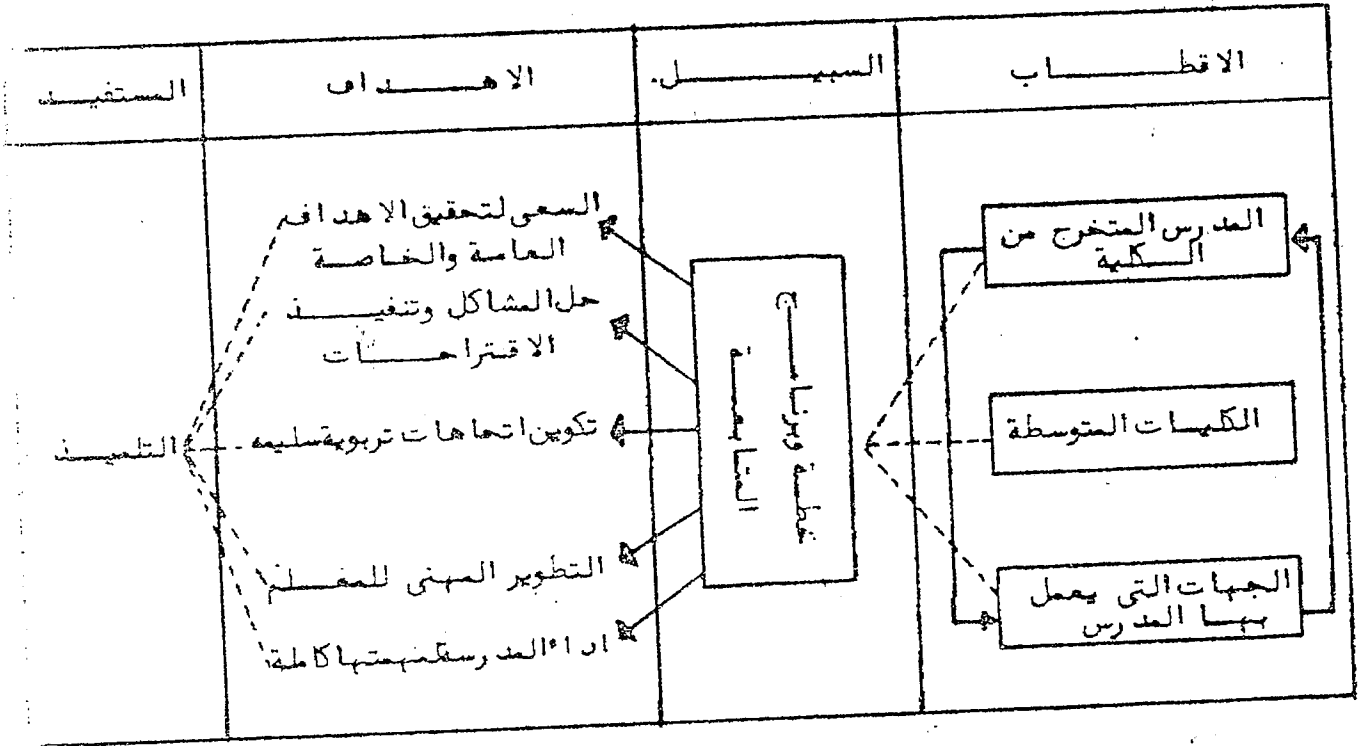
ثم أن الجهات التي يعمل بها المدرس يجب أن تنتفع تماما بأهمية الكليات المتوسطة كمؤسسات تدريب تستطيع أداء مهمتها باثقان وألا تبحث عن بعض الأخطاء البسيطة وتتخذ منها عكاز للتبرير بعدم قدرتها على المتابعة مقابل ما يقدم من تنازلات من الجهات المستفيدة .

بل يجب أن تسعى الى وضع يدها في يد الكلية المتوسطة وهي صاحبة الحاجة والمستفيدة من اعداد المعلم لمتابعة المدرس الذي تخرجه الكليات المتوسطة وتساهم في اعداد الخطط بناء على حاجتها وبناء على أهدافها الرئيسية على الأمد البعيد .

وكلا النواحي الثلاث يجب أن تكون بينها الترابط الواضح والعمل المشترك والأفكار البناءة لوضع الأسس الواضحة والأهداف المحددة العامة منها

والخاصة لعلميات المتابعة .

والشكل التالي يوضح مدى الارتباط بين أقطاب المتابعة الثلاثة



ولذا فان هنالك عدة عوامل أو عدة أعمال مشتركة تساعد كثيرا في جلب الطالب للكلية بمساعدة تخرجه وتساعد الكلية في أداء وظيفتها متى توفرت واستطاعت أن تجلب الطالب إليها فانها تستطيع متابعته بهيس وسهولة من هذه العوامل :

( ١ ) مشاركة الكلية مع الجهات المشخصة في تعيين الطالب المتخرج : ان اشراك الكلية في تحديد

المكان الذي يعين فيه الطالب مهم . وذلك لأنها تدرك بصورة مباشرة ظروف الطالب وامكانياته .

( ٢ ) اشعار الكلية بمكان تعيين الخريج والمواد التي يدرسها : امتداد للنقطة السابقة فان اشعار

ادارة التعليم للكلية بعد توجيه الطالب للتدريس بمدسة معينة . كما ان تزويد تعليمي بمدركه دراسي كل عام . واسماها بمتقلبه من مدرس الى اخرى . بل من مئة الى اخرى . يعطي تصورا بجزئي يعين

( ٣ ) تزويد الكلية بصورة من تقارير موجهي المواد : وذلك أن موجهي المواد يتردون على المدرس

أكثر من مرة في العام في سبيل تقييم المعلمين الناحية التربوية والعلمية وهم مطالبين بتقدير



تقرير عن كل مدرس وتعد استمارة موضوعه مسبقا بالاضافة الى تقرير من الموجه عن سير المعلم في مهنته ، كل هذا يفيد الكلية كثيرا في ادراك النواحي السلبية والنواحي الايجابية في اعداد المتخرج منها وامكانية تقوية النقاط الايجابية ومعالجة النواحي السلبية عن طريق التدريب في المستقبل للمدرسين .

٤) يمكن للكلية ان تستفيد من الاختبارات الموضوعه مسبقا لقياس الاتجاهات التربوية لدى المعلمين كتلك التي فننها الدكتور احمد زكي صالح وزملاء واختبارات الاتجاه النفسية للمعلمين التي ألفها " والتركون " وزملاء واقتبسها وأعدھا باللغة العربية الدكتور جاسر عبد الحميد ، ويوسف محمد الشيخ بشرط تفنيها على البيئة السعودية من قبل المتخصصين في الكلية .

٥) اشراك الكلية في تقارير ترقيات المتخرجين منها وجعل رأى الكلية الزاميا للترقيع وذلك بناء على المعلومات التي تتوفر للكلية وبالتالي فان المتخرج سيدرك مدى ارتباطه بالكلية وبالتالي يحاول الاستفادة دائما من معطيات الكلية ويبقى على اتصال مستمر بها .

٦) الأخذ بتوصيات الكلية حيال المدرسين . . . وحتى يكفل لاسلوب المتابعة أن يستمر في تحقيق فوائده فان أخذ التوصيات المقدمة من الكلية حيال ترفيع المدرس أو وضعه العسلاوة التشجيعية بناء على علاقة المتخرج بها والتزامه في حضور الدورات المقامه ومسئولته استفادته من الامكانيات المتاحة له - ان الأخذ بهذه التوصيات يعمق المتابعة ثقلا وأهمية .

٧) عقد ندوات مستمرة يشترك فيها الجهات المستفيدة من المعلم ويشترك فيها بعض العاملين بالكلية المتوسطة بالاضافة الى بعض المتخرجين لمناقشة مشاكل المدارس الابتدائية ومسئولته مساهمة الكلية في حلها وابداع البرامج والمناهج التي تخدنها على أن تقام هذه الندوات داخل الكليات المتوسطة .

٨) تصميم استمارات تشمل العديد من المواضيع التي يتوقع استفسار المدرس عنها ورأيه في برامج

الكلية ومدى اسهامه في تطويرها ويلزم التخرج بتعبئتها وبعثها للكلية والتعليم كأسلوب من أساليب الاتصال بين الطالب والكلية .

( ٩ ) تتيج الكليات المتوسطة جميع امكانياتها المادية من وسائل تعليمية ومعامل وامكانياتها البشرية للطالب المتخرج والمتعين باحدى المدارس الابتدائية بحيث يمكنه استخدائها في أى وقت شاء وبأحراراً روتينية بسيطة للمحافظة على الأدوات العلمية فقط وذلك حتى يدرك بأنه لم ينفصل عن الكلية بل هو ابن لها حتى بعد تخرجه .

( ١٠ ) ارتباط المتخرجين بمرشدهم أثناء الدراسة حتى بعد تعيينهم في المدارس واستمرارهم في العمل . . . ذلك أن المرشد يعرف كثيراً من امكانيات الطالب وقدراته وسيوله واتجاهاته المختلفة كما أن المرشدين داخل الكلية يجب أن يدركوا تماماً بأن مهمتهم لا تنتهى بخطاب التوصية بمنح الطالب بلوم الكليات المتوسطة ويتم هذا الارتباط عن طريق الاتصال الرسمى من واقع التقارير القادمة من الموجهين والاستمارات التى يبعثها المدرس وعن طريق الاتصال الشخصى عن طريق تقديم النصح المستمر ومنح المتخرج تجربة المرشد وخبرته .

( ١١ ) عقد دورات سنوية وتكون دورات حضورية لجميع مدرسى المرحلة الابتدائية وذلك بكلياتهم التى تخرجوا منها وتكون هذه الدورة الزامية للحصول على الترقيات والعلاوات المختلفة والأجازة التى يتتبع بها المدرس نتيجة لانقطاع الطلاب عن الدراسة تسمح بأقامة مثل هذه الدورات .

( ١٢ ) ازالة الحاجز النفسى بين الطالب والكلية . . . ففى كثير من المؤسسات التربوية وليس الكليات فقط فان الطالب بعد تخرجه يبقى هنالك حاحز نفسى يقف أحياناً عائقاً تحاه الاستفارة بعد التخرج نتيجة للأسلوب الخاطى سابقاً التى تقوم عليه مؤسساتنا وكأنه نظماً عسكري بل يجب أن تكون العلاقة علاقة مفيد ومستفيد وليس مدرس كبير وتلميذ .

لايعنى هذا عدم الاحترام . . . بل يعنى السماح للمناقشة والحدل المفيد وفق احترام رأى كلا الطرفين .

( ١٣ ) مشاركة المتخرج فى أنشطة الكلية المختلفة . . . يجب أن تحاول الكليات جاهدة أن تجعل

المتخرج يمتاز بالانتماء لها وبشاركتها في جميع أنشطتها خلال توفر وقت لديه وبالتالي يبقى شعور الطالب بأنه ابن لهذه الكلية حتى بعد انبثاقه من الدراسة الأكاديمية بها .

( ١٤ ) بناءً على العامل السابق فإن اللقاءات غير الرسمية أثناء الاحتفالات وأثناء الرحلات وزيارات

الطالب المتخرج للكلية في فترات سسترة ومنقطعه وزيارة بعض العاملين بالكلية للطالب في

مدرسته تعطى نوعاً من الحوار ومن الأفكار البناءة ونزهد من الترابط الذي يجب أن يوجد .

( ١٥ ) بالإضافة إلى ماسبق وتدعيماً له من إيجاد العديد من الحوافز المادية والمعنوية للطالب

لقاءً مشتركاً في الندوات والدورات المختلفة .

لو استطاع المسئولين عن المدرس والكلية المتوسطة تحقيق بعض هذه العوامل وهي

ليست بالأمر الصعب . . . وأمكن وضع أساليب محددة وواضحة للتعامل مع الكليات

المتوسطة لاستطاعت الكليات أن تطور نفسها أولاً عن طريق تعديل بعض برامجها ، واستفاد

المدرس من تطوير ذاته وملاحقة ركب التقدم العلمي وأن لا يقف جامداً كما خرجته الكلية

واستفاد في النهاية تلميذ المرحلة الابتدائية الأساسية من التعليم من كل هذه المعطيات

بحيث يتحسن مستواه ويصبح رجلاً يستطيع أن يشق طريقه في المستقبل بكل عزم

واقتراد .

## الخلاصة

إن الكليات المتوسطة كمؤسسات اعداد وتدريب تشمل حلقة كبيرة وجديرة بالدراسة المتخصصة كمثل لتطور التعليم في المملكة العربية السعودية واعداد المعلم بها بصفة خاصة بعثت الى استكمال هذا البحث.

وتم التركيز خلال هذا البحث على التخصص في الناحية الادارية ، لاتساع وتشعب الدراسات التي قد تتم خلال هذا الموضوع.

والادارة لا يمكن أن تكون معزولة بذاتها ، فلا بد من معرفة بعض الجوانب التي تتعلق بها ، ومعرفة الأمور المرتبطة بها .

ولا بد من معرفة فلسفة التنظيم ونوعيته وطبيعة التعامل مع الطالب والدارس .

لذا فخلال الفصل الأول في هذا البحث اتضح معنى الكليات المتوسطة كمرحلة بين التعليم الاكاديمي والتعليم العام ، وأن هنالك جوانب منها ترتبط بالتعليم العام وجوانب منها تتعلق بالتعليم الجامعي ، لذا فإن الكليات لا بد وأن تجمع بين نوعين من الادارة التعليمية .

والأهداف هي المرشد في أي عمل ، فأوضح البحث أهداف الكليات المتوسطة الحالية والمستقبلية وهي نقل الخبرات واعداد المعلمين المؤهلين للمراحل الابتدائية ، والتطوير الذاتي في جميع الجوانب الأكاديمية والادارية .

ثم أن نوعية المتحقيين بالكليات من دارسين وطلاب يحدد الفرق في اسلوب ادارة الموظف الذي قدم للكلمة كمتدرب والطالب الذي التحق بالكلمة كراغب في الاعداد التربوي .

ثم أن اسلوب القبول المقنن والمنظم يتيح الفرص بالتساوي للأعداد الكبيرة المتحققة بالكليات ، وتتوازي الفرص لاسيما وأن الكليات تقدم حوافز مادية كبيرة للمتقدمين ، لذا فإن الادارة العادلة أمر الزامى حيال هذا الجانب .

وبعد التمهيد للدخول في صلب البحث كانت الدراسة الوصفية للجوانب الادارية للبحث ومن طريق الاستقصاء ناقش البحث الاختلافات في التنظيم الاداري والهيكل التنظيمي في الكليات المختلفة وهي الرياض ومكة المكرمة والدمام والمدينه المنورة والرس والطائف وأبها .

وعن أسباب هذا الاختلاف بأنه راجع لعدم توفر لوائح مسبقه لتنظيم الهياكل الادارية ولعدم وجود لقاءات مستمرة بين عمداء الكليات لتحدد هذه الهياكل ، وقد ركز العمداش للذاتيه في الادارة أحيانا - على الجوانب الضمنية مع اهمال الجوانب الادارية مع أن الأهداف متشابهة والصلاحيات موحدة .

ثم أن التنظيم المالي وسهولته يسر سير العملية التربوية ، اذ أدركنا أن الارشاد في العسرى هو ادارة حكميه في حد ذاتها .

الآن وجود تنظيمات مالية موحده وملزمه تخمس الهوية في التفاوت بين الكليات والأقسام الأكاديمية كمشاركة رئيسية في الادارة لم تخلو من هذه الاختلافات للأسباب السابقة . ومن خلال الدراسة الوصفية خلال هذا الفصل كان لابد وأن يكون الفصل الذي يليه هو محاولة تنظيم هيكل اداري موحدا للكليات المتوسطة .

ومن خلال هذا الفصل تم التحديد لأنظرف العملية الادارية وتحدد لأنواع التنظيم النظرية في محاولة لتحديد النوع المناسب لادارة الكليات المتوسطة مع ايفحاح مميزات كل نوع من التنظيم وسمياتته من موانع المحاك الفعلى .

كما أن العوامل التي تتحكم في الادارة هي :

- ( ١ ) الجوانب السياسية .
- ( ٢ ) العوامل الاجتماعية .
- ( ٣ ) التقدم العلمى والتكنولوجى .
- ( ٤ ) العوامل احضارية .
- ( ٥ ) العوامل الاقتصادية .

تمت مناقشتها ومدى تأثيرها على الكلية ، وبشئ البحث أن هذه العوامل تؤثر على جميع الكليات المتوسطة بالمملكة .

ثم ان عميد الكلية يجب أن لا يقتصر دوره على التنفيذ فقط بل يجب أن يكون قائداً من الناحية الادارية - بمعنى أن يملك القدرة على الابداع والتجديد وأن تتوفر فيه المهارات الثلاث : الادارية - والفنية - والاتسانية .

ثم أن حصر حدود التنظيم في الكليات المتوسطة يحدد الاسلوب الذي يفضل أن تدير عليه والكوادر الادارية التي تحتاجها. كما أن تحديد فلسفة التنظيم يحدد مؤهلات العاملين في هذا التنظيم .

وبناءً على ما سبق يتم تحديد الأعمال المناسبة لكل عضو عامل هنا على الفلسفة التنظيمية ، ومن هنا عمد البحث الى تحديد الأعمال لكل فرد والصلاحات التي يجب أن يمارسها .

ووضع خريطة للهيكل التنظيمي هي خلاصة ما سبق وبناءً عليه وفق المنطلق العلمي للإدارة ووفقاً للظروف المتوفرة والطاقت المتاحة .

ولا ينس البحث اسلوب اتخاذ القرار كلب للمعطية الادارية والذي يشبه " المقذوف الناري " يجب الاناء والحكمه عند اطلاقه .

وبحث كهذا يهتم بالادارة التعليمية لانه وأن يناقش موضوعين هامين هما :

- متابعة الخريجين ويمثل في جزء كبير منه جانب اداري .

- والموضوع الآخر وهو ايضاح مستقبل الكليات المتوسطة كنظرة مستقبلية وبعبارة لمراعاتها عند التخطيط للكليات المتوسطة وقد تم الايضاح بالاخصاً أن الكليات الخاضعة لتطور في أساليبها وتنظيماتها والحوافز المميزة فانها ستفلق أبوابها بعد مدة تعتبر قصيرة في عصر الزمن .

## قائمة المراجع

## أولا : الكتب

- ١ - صلاح الشنوانى  
ادارة الافراد والعلاقات الانسانية - دار الجامعات المصرية  
الاسكندرية ١٩٧٦ م
- ٢ - عبد الكريم د رويح  
ليلاً تكللاً  
اصول الادارة العامة - الطبعة الأولى - مكتبة الانجلوالمصرية  
القاهرة ١٩٧٧ م
- ٣ - عبد الله عبد الدائم  
التربية فى البلاد العربية (حاضرها ومشكلاتها ومستقبلها) الطبعة الثانية  
بيروت ١٩٧٩ م  
دار المعلم للملايين
- ٤ - عرفات عبد العزيز  
استراتيجية الادارة فى التعليم - الطبعة الاولى - مكتبة الانجلوالمصرية  
القاهرة ١٩٧٨ م
- ٥ - على الشوبكى  
المدرسقوال تربيهقوادارة الصفوف - الطبعة الاولى - دار مكتبة الحيدان  
بيروت ١٩٧٧ م
- ٦ - محمد جمال برعى  
التدريب والتنميه - الطبعة الاولى - عالم الكتب  
القاهرة ١٩٧٣ م
- ٧ - محمد سيف الدين فهمى  
التخطيط التعليمى - الطبعة الاولى - مكتبة الانجلوالمصرى  
القاهرة ١٩٦٥ م
- ٨ - محمد على حافظ  
التخطيط للتربية والتعليم - الطبعة الاولى - المؤسسة المصرية للتأليف  
وانشر - القاهرة
- ٩ - محمد منير مرسى  
ادارة وتنظيم التعليم العام - الطبعة الاولى - عالم الكتب  
القاهرة ١٩٧٤ م
- ١٠ - محمد منير مرسى  
الادارة التعليمية (اصولها وتطبيقاتها) - الطبعة الثانية - عالم الكتب  
القاهرة ١٩٧٧ م

## قائمة المراجع

## أولاً : الكتب

- ١ - صلاح الشنواني  
ادارة الافراد والعلاقات الانسانية - دار الجامعات المصرية  
الاسكندرية ١٩٧٦م
- ٢ - عبد الكريم د رويش  
ليلاً وكلاً  
اصول الادارة العامة - الطبعة الاولى - مكتبة الانجلوالمصرية  
القاهرة ١٩٧٧م
- ٣ - عبد الله عبد الدائم  
التربية في البلاد العربية ( حاضرها ومشكلاتها ومستقبلها ) الطبعة الاولى  
بيروت ١٩٧٩م دار المعلم للملايين
- ٤ - عرفات عبد العزيز  
استراتيجية الادارة في التعليم - الطبعة الاولى - مكتبة الانجلوالمصرية  
القاهرة ١٩٧٨م
- ٥ - علي الشويكي  
المدارس والتهيؤ لادارة الصفوف - الطبعة الاولى - دار مكتبة الحيد  
بيروت ١٩٧٧م
- ٦ - محمد جمال برعسي  
التدريب والتنمية - الطبعة الاولى - عالم الكتب  
القاهرة ١٩٧٣م
- ٧ - محمد سيف الدين فهمي  
التخطيط التعليمي - الطبعة الاولى - مكتبة الانجلوالمصرية  
القاهرة ١٩٦٥م
- ٨ - محمد علي حافظ  
التخطيط للتربية والتعليم - الطبعة الاولى - المؤسسة المصرية للتأليف  
والتنشر - القاهرة
- ٩ - محمد منير مرسسي  
ادارة وتنظيم التعليم العام - الطبعة الاولى - عالم الكتب  
القاهرة ١٩٧٤م
- ١٠ - محمد منير مرسسي  
الادارة التعليمية ( اصولها وتطبيقاتها ) - الطبعة الثانية - عالم الكتب  
القاهرة ١٩٧٧م



- ١١ - محمد منير مرسى  
الاتجاهات المعاصرة فى التربية المقارنة - عالم الكتب  
القاهرة ١٩٧٤ م
- ١٢ - منصور فهمى  
ادارة الافراد والعلاقات الاسبانية - الطبعة الاولى - دار الشعب  
القاهرة ١٩٧٦ م
- ١٣ - نازلى صالح احمد  
حول التعليم العام وأنظمتها - الطبعة الثالثة - مكتبة الانحلو المصرية  
القاهرة ١٩٧٧ م
- ١٤ - لجنة اليونيسكو  
ترجمة  
منير عزام  
التخطيط التربوى ( نظرة عامة الى المشكلات والتوقعات )  
القاهرة ١٩٧٠ م

### ثانياً : الاحصائيات

- ١٥ - خلاصات احصائية أولية عن التعليم فى مدارس وزارة المعارف لعام ١٩٩٠ / ٩٩ هـ صادرة عن  
مركز المعلومات الاحصائية والتوثيق التربوى ( قسم الاحصاء ) بوزارة المعارف.
- ١٦ - التقرير السنوى عن تطوير التعليم بوزارة المعارف - عرض احصائى لعام ١٩٧ / ١٣٩٨ هـ - صادر  
عن مركز المعلومات الاحصائية والتوثيق التربوى ( شعبة المعلومات الاحصائية ) قسم الدراسات  
بوزارة المعارف فى شهر ندى القعدة عام ١٣٩٩ هـ.
- ١٧ - احصائيات التعليم فى المملكة العربية السعودية ( عدد ١ ) لعام ١٩٧ / ١٣٩٨ هـ - صادر  
مركز المعلومات الاحصائية والتوثيق التربوى ( قسم الاحصاء ) بوزارة المعارف.
- ١٨ - الدليل الاحصائى - صادر عن المديرية العامة للتعليم بالمنطقة الغربية لعام ١٩٨ / ٩٩ هـ

### ثالثاً : الدوريات

- ١٩ - مجلة التوثيق التربوى  
العدد الحادى عشر - صادر عن مركز المعلومات الاحصائية بـ  
المعارف ربيع الثانى ١٣٩٦ هـ.

- ٢٠ - مجلة التوثيق التربوي - العدد العاشر - صادر عن مركز المعلومات الاحصائية بوزارة المعارف - شوال ١٣٩٥ هـ .
- ٢١ - مجلة كلية التربية - السنة الاولى - العدد الاول - صادر عن كلية التربية بمكة المكرمة - شوال ١٣٩٥ هـ / اكتوبر ١٩٧٥ م .
- ٢٢ - محاضرات الموسم الثقافي بجامعة الرياض - صادر عن اللجنة الثقافية والفنية العامة - السنة الثانية ١٣٩٤ هـ .
- ٢٣ - كلية التربية بمكة خلال ٢٥ عاما - صادر عن كلية التربية بجامعة الملك عبد العزيز عام ١٣٩٦ هـ .
- ٢٤ - كتاب المؤتمر الأول لاعداد المعلمين - صادر عن كلية التربية بجامعة الملك عبد العزيز بمكة عام ١٣٩٦ هـ .
- ٢٥ - مجلة صوت المركز - مجلة ثقافية علمية - صادرة عن مركز العلوم والرياضيات بالرياض - السادس عام ١٣٩٨ هـ .
- ٢٦ - رسالة المعلم - مجلة دورية ثقافية علمية - يصدرها مركز العلوم والرياضيات والكلية المتوسطة بالرياض - العدد التاسع لسنة ١٤٠٠ هـ / ١٩٨٠ م .
- ٢٧ - مجلة الفيصل - مجلة ثقافية شهرية - تصدر عن دار الفيصل الثقافية - السنة الرابعة العدد ٤٤ شهر صفر عام ١٤٠١ هـ .